TẠ NGỌC ÁI

BIẾT DÙNG QUẢN NGƯỜI



HUONGTHUY BOOKSTORE®

NHÀ XUẤT BẢN TỪ ĐIỂN BÁCH KHOA

Table of Contents

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

BIẾT NGƯỜI, DÙNG NGƯỜI, QUẢN NGƯỜI *là cuốn sách thuộc tủ sách kiến thức xã hội giới thiệu những bí quyết để hiểu biết về con người, đối sách sử dụng người và phương sách quản lý con người một cách khoa học thực tiễn và hiệu quả.*

Với nội dung phong phú, văn phong giản dị, dễ hiểu, giàu tính thông tin tri thức, cuốn sách sẽ giúp bạn:

- Phương pháp hiểu thấu: tư chất, năng lực, nhân cách của một con người;

- Từ đó có đối sách ứng xử và dùng người đúng việc, đúng cách, đúng chỗ;

- Cuối cùng là phương pháp quản lý con người, đây chính là vấn đề quan trọng để nâng cao tố chất, uy tín, năng lực của người lãnh đạo quản lý.

Hy vọng cuốn sách sẽ đem lại nhiều tri thức bổ ích bất ngờ, thú vị với bạn đọc quan tâm tới vấn đề này!

THIÊN THỨ NHẤT:

BIẾT NGƯỜI

(Nhìn thấu trái tim người xấu, tốt)

Từ khi có loài người, hiểu người đã trở thành một khả năng sinh tồn của con người. Vòng đời xoay chuyển, năm tháng vội vã trôi đi mang theo bao nhiêu kí ức, nhưng những người mà chúng ta đã tìm hiểu thì luôn sống mãi, như mới hôm qua. Tháng năm đã tôi luyện cho chúng ta một đôi mắt tinh tường, giỏi nhìn người, giúp chúng ta nhìn được từ trong ra ngoài, từ ngoài vào trong, nhìn gần biết được nhân tâm, nhìn xa biết được nhân khí, giúp chúng ta hiểu được cấp trên để bảo vệ mình, để phát triển, hiểu được cấp dưới để có được nhân tài, để dùng cho người tốt. Kinh nghiệm mách bảo chúng ta rằng "Đường xa biết sức ngựa, ngày dài hiểu lòng người" và "Vàng thật không sợ lửa, lúc gian nguy gặp chân tình". Hiểu người là một môn học lớn mà ta học mãi không hết và dùng mãi cũng không cạn.

Phương pháp hiểu người (thuật nhìn người) trong phần này cho chúng ta biết: Muốn hiểu được người trước hết phải hiểu được mình, muốn hiểu người phải đoán được lòng người; hiểu người một chốc lát, dùng được trong lúc cấp bách, hiểu người cả cuộc đời, dùng được mãi mãi.

Cuốn sách cho bạn biết những phương pháp quan trọng để nhận biết người, phải nhanh trí, tỉnh táo khi dùng người. Phải nhận biết được cấp trên, cấp dưới, nhận biết từ dáng vẻ bên ngoài, đến nội tâm bên trong, nhận biết người từ xa đến gần; nhận biết người theo thế lực, theo thời cuộc, nhận biết người lúc nhỏ, nhận biết người lúc lớn, nhận biết người lúc thiện, nhận biết người lúc ác. Mọi người trong thiên hạ học được cách biết người này có thể thấy rõ hết mọi chuyện, việc biết người sẽ thông đồng bén giọt.

I. KHÔNG BIẾT ĐƯỢC CHÂN TƯỚNG (BỘ MẶT THẬT) CỦA CON NGƯỜI VÌ NÓ LUÔN ĐƯỢC CHE GIẤU - MUỐN HIỂU NGƯỜI TRƯỚC HẾT PHẢI HIỂU MÌNH

Biết mình biết người trăm trận trăm thắng. Dùng người, nếu lấy mình làm thước đo, lấy người làm gương, biết mình để làm tốt công việc của mình, biết người để dùng người cho tốt thì sẽ luôn giữ được thế thượng phong.

* Muốn hiểu người trước hết phải hiểu mình.

Dù là người có khả năng nhìn xa nghìn dặm cũng không nhìn được lông mi của chính mình. Đây quả là “khổ vì không nhìn thấy mình, không hiểu được mình”. Còn người thực sự hiểu mình thì vừa có khả năng tự nhìn thấy mình, lại vừa có khả năng kiềm chế được mình.

Bính Nguyên là người Đông Hán vốn uống được rất nhiều rượu, nhưng từ khi đi du học, trong vòng 8 - 9 năm ông không hề uống một giọt rượu nào. Ông cõng trên lưng một hòm sách, bôn ba khắp nơi tầm sư học đạo, ông tôn Hàn Tử Trợ (người Trần Lưu), Trần Trung Cung (người Dĩnh Xuyên), Phạm Mạnh Bác (người Nhữ Nam), Lô Tử Bình (người Trác Quân) làm thầy. Lúc thầy trò chia tay, mọi người cứ ngỡ Bính Nguyên không uống rượu nên ép ông ăn nhiều thức ăn, nhưng Bính Nguyên nói “Tôi vốn uống được rất nhiều rượu, nhưng chỉ vì rượu mà sao nhãng chuyện học hành nên đã bỏ rượu, còn hôm nay chia tay cùng thầy bạn, lại thấy mọi người vất vả đến tiễn biệt, Bính Nguyên tôi cũng nên uống vài chén để tỏ lòng biết ơn”. Và cả ngày hôm đó họ cùng vui với nhau mà Bính Nguyên không hề say. Qua câu chuyện trên ta thấy Bính Nguyên sau khi biết mình, đã kiềm chế được mình để làm người, ông thực sự là một người hiểu mình.

* Hiểu mình mới có thể làm tốt công việc của mình.

Có rất nhiều người thực ra rất có tiềm năng phát triển, nhưng vì không đánh giá đúng khả năng của mình mà cả đời làm công việc không phù hợp với mình, như vậy quả là đáng tiếc.

Dã Xuyên là một viên chức Nhật Bản, 30 tuổi. Sau khi tốt nghiệp đại học, anh làm nhân viên thống kê cho một công ty hạng trung. Công việc đơn điệu buồn tẻ, khiến anh ta luôn trong tâm trạng chán chường. Cho đến khi anh đọc được một cuốn sách tâm lý nói về cách tạo ra hình ảnh cho chính mình, anh hiểu ra rằng khả năng của anh không chỉ dừng lại ở công việc hiện tại, bởi công việc đó không phát huy được tài ăn nói và khả năng tạo niềm tin cho mọi người. Và thế là không chút do dự, anh chuyển sang làm nghề môi giới địa ốc. Quả nhiên công việc đó đã mang lại cho anh một cảm giác mới và anh đã thành công. Làm thế nào để hiểu được đúng chính mình, điều này đối với nhiều người thật không dễ chút nào, đối với những người chưa từng thành công, không lấy thành bại luận anh hùng, không lấy những tiêu chuẩn đương thời làm thước đo sự thành bại, thật hiếm lắm thay! Bethoven khi còn sống đã không được phái chính thống công nhận những tác phẩm của mình khiến ông rơi vào thế bế tắc. Nhưng ông đã không lấy những tiêu chuẩn thời đó làm thước đo cho sự thành bại của mình, cuối cùng đã được xã hội công nhận. Điều đó cũng chứng tỏ sự “hiểu mình”.

Làm thế nào biết được khả năng của mình? Xin giới thiệu một vài cách dưới đây:

1. Phân tích xem bản thân có khả năng nào chưa được phát hiện, những khả năng đó có thể sẽ đưa bạn đến thành công.
2. Liệt kê một số việc bạn có thể làm được rất tốt như giao tiếp, quản lý, đặt kế hoạch, tổ chức... Hãy ghi lại từng sở trường một.

3. Mỗi ngày dành một khoảng thời gian để suy ngẫm xem mình đã vận dụng sở trường của mình như thế nào?
4. Tạo quan hệ tốt với những người và ở những nơi có thể giúp bạn thực hiện được mục tiêu của mình.

* Hiểu mình thì mới tiến bộ

Khi Tần Vũ đế Tư Mã Nghiêm và quan ngự sử Hồ Uy bàn luận về ý nghĩa cuộc đời, Vũ đế đã ca ngợi cha của Hồ Uy là Hồ Chất, người đã từng giữ một chức quan ở Kinh Châu là người thanh liêm chính trực, Vũ đế hỏi Hồ Uy "Ngươi và cha ngươi, ai thanh liêm chính trực hơn ai?". Hồ Uy đáp "Thần không bằng cha thần". Vũ đế lại hỏi "Cha ngươi hơn ngươi ở điểm nào?". Hồ Uy trả lời "Cha thần sợ người khác biết ông thanh liêm chính trực, còn thần lại sợ người khác không biết mình thanh liêm chính trực. Đây chính là điểm mấu chốt để nói rằng thần còn kém xa cha thần". Hồ Uy vừa hiểu cha, lại vừa hiểu mình nên đã trở thành danh thần của triều đại đó.

Còn chúng ta làm thế nào để hiểu được mình? Theo nguyên tắc hiểu mình của người xưa, chúng ta nên chú ý thực hiện những điều sau:

1. Người biết làm kinh doanh, thâm trầm kín đáo.
2. Người giỏi giang, bề ngoài tỏ ra kém cỏi.
3. Cái hoàn thiện nhất, có vẻ như còn khiếm khuyết.
4. Cái đầy ắp, có vẻ như còn trống rỗng.
5. Cái thẳng nhất, có vẻ như còn có chỗ cong.
6. Cái khéo léo nhất, có vẻ như vụng về.
7. Tài năng hùng biện trác việt, có vẻ như không biết ăn nói.
8. Không có đức hạnh, dù trí tuệ hơn người, cũng không thể hiểu được những quy luật sâu xa và không thể trị thiên hạ.
9. Nếu không chuyên tâm vất vả suy nghĩ thì không thể hiểu được bản chất của sự vật.
10. Nếu không toàn tâm toàn ý tìm hiểu tình hình thực tế của sự việc thì không thể công thành danh toại.
11. Nếu không đủ tài năng và dũng khí thì không thể thống binh tác chiến.
12. Nếu quá thật thà và trung thành mà không tìm hiểu chân tướng của sự việc thì không thể có cái nhìn sáng suốt về con người. Vậy nên, trước hết hãy tự đánh giá sự thông minh tài trí của bản thân rồi hãy đánh giá người khác.

* Mình phải tự hiểu mình thì người khác mới hiểu được mình

Nói đến việc phát hiện nhân tài, người Trung Quốc luôn nghĩ đến đầu tiên là Bá Nhạc, một người nước Tần thời Xuân Thu có tài phân biệt ngựa. Chính ông là người đã phát hiện ra con Thiên Lý Mã, con ngựa có thể chạy được nghìn dặm trong một ngày. Thế nhưng trên đời này Thiên Lý Mã đã hiếm, người hiểu được Thiên Lý Mã như Bá Nhạc càng hiếm hơn. Vậy nên, đã là nhân tài thì không nên ngại ngùng chứng tỏ tài năng. Nếu cứ ngồi đợi Bá Nhạc đến thì chắc chắn sẽ thất bại. Thực ra, muốn người khác biết mình, trước hết phải học cách thể hiện mình, làm cho mọi người thấy được tài năng của mình.

Có rất nhiều cách thể hiện tài năng. Ví dụ như:

1. *Dựa vào người thân và bạn bè.*

Hãy chọn người thân thiết với mình, dựa vào họ để tạo ra chỗ đứng cho mình. Cách này sẽ có rất ít trở ngại trong quan hệ, có thể tập trung tinh lực cho sự nghiệp của bạn. Cái bạn cần là một nơi để bạn thể hiện tài năng, còn cái người thân và bạn bè cần là lợi ích do bạn mang lại. Tuy nhiên cách này lại bất lợi ở chỗ có rất nhiều lời dị nghị về bạn, rằng bạn là người "thấy người thân bắt quàng làm họ".

2. *Chim công xòe cánh.*

Giống như chim công khi gọi bạn tình, chúng ta phải thể hiện tài năng để Bá Nhạc đến. Như thế cố nhiên là có thể tiết kiệm được thời gian chờ đợi, nhưng khi bạn thể hiện mình thì sẽ không tránh khỏi có người nhìn phía sau để chỉ ra những khuyết điểm của bạn. Cụ thể hơn là dễ gây ra sự đố kỵ, tạo ra rất nhiều trở ngại đối với tiền đồ của bạn.

3. *Mao Toại tiến cử*

Mao Toại là người hầu của Bình Nguyên Quân - vua nước Triệu thời chiến quốc. Sử ký “Bình Nguyên Quân liệt truyện” có ghi: “Khi Triệu Hiếu lên ngôi được năm (năm 257 trước công nguyên), quân Tần bao vây kinh đô của nước Triệu là Hàm Đan, Bình Nguyên Quân đến nước Sở xin viện binh, Mao Toại chủ động xin được đi theo. Khi Bình Nguyên Quân và Sở vương bàn về kế hoạch hợp tác, trong lúc Sở vương còn do dự thì Mao Toại nói với Sở vương về mối quan hệ khăng khít “môi hở răng lạnh”, điều đó đã khiến Sở vương xiêu lòng đồng ý phát binh cứu Triệu. Vì vậy người Trung Quốc đã gọi cách tự tiến cử là “Mao Toại tự tiến cử”. Dùng cách này để tự tiến cử với người mà mình ngưỡng mộ, rất có hiệu quả. Nhưng nếu như không có thời cơ quân Tần bao vây nước Triệu, thì chẳng phải là Mao Toại dù có tự tiến cử cũng phải đợi Bình Nguyên Quân xem xét trong một thời gian dài hay sao?

4. *Phép ngôn kế đầu môn*

Theo cách này, trước hết hãy hiến kế cho Bá Nhạc, sau đó để nhận đánh giá của ông. Có rất nhiều cách nhìn nhận nhân tài nhưng Tăng Quốc Phiên tương đối thích cách này, vì những cách trên đều quá lộ liễu, chỉ có cách này kín đáo, hơn nữa vừa tìm đến sở thích của Bá Nhạc, vừa hiểu được tấm lòng trọng nhân tài của ông. Có thể nói đây là cách “nhất cử lưỡng tiện”.

* Một cách biết mình để dùng người khác

Trong số những cách biết mình để dùng người, còn có một trường hợp đặc biệt, đó là các doanh nghiệp đã không hiểu hết nhân tài của mình và đã không tận dụng được tài năng của họ.

Có nhiều doanh nghiệp, lãnh đạo rất quan tâm đến nhân tài của doanh nghiệp khác mà đánh giá không đúng nhân tài trong chính doanh nghiệp của mình. Có thể nói, những nhà lãnh đạo như thế đã phạm một sai lầm là không hiểu mình. Trong khi đó các doanh nghiệp Nhật Bản lại rất coi trọng vấn đề này, họ đã áp dụng phương thức chiêu dụng hiền tài nội bộ và điều đó đã giúp họ phát hiện, khai thác một đội ngũ nhân tài hùng hậu trong chính công ty mình.

“Hãy đánh thức những người đang đắm chìm trong giấc ngủ say” là một khẩu hiệu trong việc dùng người của các công ty Nhật Bản. Rất nhiều công ty Nhật Bản đã công khai tuyển chọn nhân tài trong nội bộ và tất cả mọi người đều có quyền tham gia thi tuyển. Có doanh nghiệp đã đưa ra vấn đề “Nếu bạn là tổng giám đốc” để trưng cầu các phương án phát triển mới cho công ty. Phương án nào được coi là khả thi thì công ty sẽ hỗ trợ 90% vốn, còn người lập phương án sẽ góp 10% để thành lập công ty mới và giám đốc chính là chủ phương án đó. Thực tế đã chứng minh, việc thành lập công ty kiểu đó đã khơi dậy lòng nhiệt tình của tất cả các nhân viên trong tổng công ty. Ngoài ra, những nhân viên muốn thay đổi môi trường làm việc cho hợp khả năng thì trực tiếp đề xuất ý kiến với phòng nhân sự, trưởng phòng nhân sự sẽ có trách nhiệm xem xét giải quyết. Thực tế cho thấy, những nhân viên này do họ tự điều chỉnh công việc của mình nên đã phát huy được khả năng và khẳng định lòng nhiệt tình của mình, vì thế lợi ích của công ty không hề giảm.

Tóm lại, hiểu mình để làm tốt công việc của mình là cơ sở vô cùng quan trọng để phát huy những tiềm năng của bản thân, đạt được thành công trong cuộc sống. Mỗi chúng ta khi gặp khó khăn trở ngại, hãy nhìn nhận một cách trung thực tình hình hiện tại của mình, từ đó đánh giá một cách toàn diện bản thân.

II. BIẾT NGƯỜI MỘT ĐỜI, DÙNG NGƯỜI MỘT ĐỜI KHÔNG VỘI VÃ HIỂU NGƯỜI

Việc hiểu người chỉ là một việc rất nhỏ trong cuộc sống, nhưng nó lại có ảnh hưởng rất lớn. Không vội vã hiểu người, cùng đồng cam cộng khổ với họ, chúng ta sẽ nắm được sở trường sở đoản của họ trong lòng bàn tay, như hiểu chính chúng ta vậy.

Thuật hiểu người nên vận dụng phương pháp bỏ qua hiện tượng bên ngoài, tìm hiểu bản chất bên trong. Cổ nhân từng nói: "Tướng tài không nên dựa vào khả năng anh ta sử dụng cung tên và điều khiển chiến mã để quyết định việc lấy, bỏ. Người tướng giỏi không nên dựa vào điểm thi để chọn nhân tài". Do đó trong giao tiếp xã hội, chúng ta thường áp dụng những biện pháp sau:

* Muốn hiểu người phải biết đoán người

Làm người nhất định phải nắm được cách đoán người, biết được những dự tính của họ. Sau đây là ba cách đoán người:

1. Khi đối phương vui vẻ nhất, hãy làm tăng những ham muốn trong họ. Khi ham muốn, họ sẽ không kiềm chế được tình cảm thực của mình.
2. Khi muốn đối phương sợ hãi nhất, hãy làm tăng nỗi sợ hãi trong họ. Khi hoảng sợ, họ sẽ không dấu được tình cảm thực của mình.
3. Khi cảm động, sẽ không thấy được sự thay đổi bất thường của người khác, hãy thay đổi đối tượng, chuyển sang nói chuyện với người thân của họ, như thế có thể tìm hiểu được đôi điều về người đó.

* Hiểu người quý hơn dùng người

Ngọc bích trên núi Sở đáng giá ngàn vàng, nhưng nếu Biện Hòa không đập nó ra thì cũng chỉ như là một viên đá mà thôi. Điều này chứng tỏ việc phát hiện nhân tài là vô cùng quan trọng.

Có được 10 con ngựa tốt không bằng một Bá Nhạc bởi tuấn mã tuy chạy rất nhanh nhưng nếu không gặp được Bá Nhạc thì không thể đi nghìn dặm một ngày. Nhân tài cũng vậy, phải có người phát hiện.

* Hiểu người cũng có nhiều cách

1. Phái đến một nơi xa nhậm chức để quan sát sự trung thành.
2. Cho nhậm chức bên mình để quan sát lễ nghĩa.
3. Cử đi giải quyết việc rắc rối, phức tạp để quan sát năng lực.
4. Hỏi một cách bất ngờ để quan sát sự mưu trí.
5. Nhanh chóng định thời gian để quan sát uy tín.
6. Gửi một tài sản lớn để quan sát đó có phải là người nhân nghĩa hay không.
7. Cho biết tình hình nguy cấp để quan sát khí tiết.
8. Cố ý chuốc say để quan sát bản tính.
9. Để sống với nhiều người, ở một nơi phức tạp để quan sát thái độ xử lý công việc.

* Yếu tố quan trọng để hiểu người

Muốn hiểu người, cần chọn 3 điều để tìm hiểu, quan sát. Thứ nhất là đức, thứ hai là lượng và thứ ba là tài. Đức là sự cương trực, vô tư, trung thành, liêm khiết, chứ không phải sự lãnh đạm thờ ơ, không ai chê cười cũng không ai khen ngợi. Lượng, chỉ sự tiếp thu ý kiến, dung nạp nhân tài, chứ không cậy thành phủ sâu, ôm giữ bổng lộc, địa vị. Tài, chỉ sự phấn đấu để thành đạt,

khả năng tùy cơ ứng biến, chứ không phải thói khôn vặt, mồm mép lanh lợi, giỏi viết báo cáo.

* Hiểu người phải có cơ duyên

Thời Hán Vũ đế có một viên quan lang tên là Nghiêm Tứ làm quan được mấy chục năm mà vẫn chưa được đề bạt và trọng dụng. Ông buồn rầu than thở, lão thần đâu phải là không mong được kiên trung báo quốc, lập công danh. Thần đã làm quan được ba đời nhưng đều không gặp thời gặp thế. Văn đế mê văn mà thần lại thích võ, Cảnh đế ưa già mà thần lại còn trẻ, còn bệ hạ cần trẻ thì thần lại đã già. Đó chẳng phải là thần không giỏi giang mà cái số mình như thế. Điều đó chứng tỏ Nghiêm Tứ không thể tự mình thay đổi thời thế, không thể trổ hết tài năng, mặt khác cũng cho ta thấy, đối với nhân tài, thời cơ quan trọng như thế nào.

* Hiểu người qua giao tiếp

Thông qua giao tiếp để trực tiếp tìm hiểu tính cách của một người nào đó là phương pháp quan trọng nhất. Phải chú ý trong quá trình giao tiếp không để xảy ra điều gì không phù hợp. Nên tạo ra một bầu không khí nói chuyện tự nhiên, vui vẻ, thoải mái; không nhất thiết phải đề cập có mục đích đến vấn đề then chốt nào đó, có thể hàn huyên những vấn đề không liên quan. Trong khi nói chuyện, chú ý đến cách nhìn và thái độ tiếp thu của đối phương về các vấn đề khác nhau, để hiểu được tâm lý, tính cách và những suy nghĩ của họ, cần tinh tế để phân biệt được những lời nói của họ, lời nào thật lòng, lời nào thể hiện tính cách của họ, lời nào chỉ là buột miệng nói ra mà không mang bất kỳ ý nghĩa nào.

* Nói khích để hiểu người

Cách này rất có hiệu quả trong việc tìm hiểu tâm lý của đàn ông hoặc những người có tính cách mạnh mẽ. Bí quyết của cách này là ở tâm lý nghịch phản mà nó sử dụng. Tâm lý nghịch phản đó là một điều kiện nhất định, hành vi ngôn ngữ của một người hoàn toàn trái ngược với nguyện vọng chủ quan của người đó, khi xảy ra một phản ứng trái ngược với trạng thái thông thường. Ta gặp rất nhiều hiện tượng này trong cuộc sống. Ví dụ như một tác phẩm nghệ thuật vốn không thu hút được sự chú ý, nhưng khi được bình luận sẽ khiến rất nhiều người quan tâm đến nó. Hay một vật nào đó càng bị cấm thì càng có nhiều người muốn chiếm được nó. Một ví dụ đơn giản nhất là nếu bạn nói một người không làm được một việc nào đó khiến bạn thất vọng, thì người đó sẽ lập tức tìm mọi cách thực hiện cho bằng được để chứng minh rằng sự phán đoán của bạn là sai. Qua đó bạn có thể quan sát được đặc điểm tâm lý và cá tính của người đó. Khi vận dụng phương pháp này phải chú ý chừng mực và phải xuất phát từ thiện ý.

* Hiểu người qua quan sát

Quan sát để hiểu người là một con đường đúng. Cách quan sát này là trong một hoàn cảnh nhất định, quan sát mọi biểu hiện, cách đối nhân xử thế của một người nào đó để có được một cách nhìn tổng quát, sau đó phân tích để nắm được đặc điểm bản chất của người đó. Có thể nói, đây là cách dễ thực hiện nhất vì nó không cần người quan sát phải trực tiếp tiếp xúc với đối tượng được quan sát và không cần sự sắp xếp, chuẩn bị trước, mà chỉ cần thường xuyên tham gia các hoạt động chung với người đó và có thể quan sát được biểu hiện của người đó trong mọi trường hợp là được.

Các quan sát được chia thành quan sát ngang và quan sát dọc. Quan sát ngang là quan sát thái độ, cử chỉ, tác phong, ưu nhược điểm của người nào đó khi họ giao tiếp với người khác và khi họ gặp phải vấn đề nào đó. Còn quan sát dọc thì cần một khoảng thời gian dài như một tháng, hai tháng, nửa năm, một năm. Vì chỉ có qua nhiều lần quan sát mới có thể đánh giá một cách chính xác một con người và phải qua một khoảng thời gian để tìm hiểu hành động và thái độ của đối tượng thì mới có được một cái nhìn hoàn chỉnh.

* Hiểu người qua điều tra

Những cách trên đều yêu cầu người cần tìm hiểu tiếp xúc trực tiếp với người được tìm hiểu, còn cách này thì không cần phải như vậy, mà chỉ cần gặp gỡ, nói chuyện với bạn bè, người thân, đồng nghiêp, cấp trên, cấp dưới..., thông qua những phản ứng của họ để có được những ghi nhận cụ thể. Tuy nhiên, những thông tin có được qua cách này không đáng tin cậy như ba cách trên. Người ta thường nói, phạm vi những người xung quanh người được tìm hiểu càng rộng thì cá tính của người đó càng được bộc lộ rõ, như vậy, ấn tượng mà bạn thu được càng chính xác. Tuy nhiên, nếu bạn thực sự muốn tìm hiểu một người thì cách tốt nhất có hiệu quả cao vẫn là bạn trực tiếp đến gặp người đó.

III. HIỂU NGƯỜI MỘT THỜI, DÙNG NGƯỜI TRONG CHỐC LÁT - BÌNH TĨNH KHI HIỂU NGƯỜI

Rất nhiều lần, khi chúng ta trong tình thế vô cùng cần người thì bỗng ta gặp một người và ta cho rằng đó chính là người mà ta cần. Cách nhìn người ngẫu nhiên này đã từng giúp nhiều người thoát được khó khăn, nhưng cũng không biết bao nhiêu lần khiến chúng ta rơi vào thế khó khăn gấp bội. Quan sát một chiếc lá mà biết mùa thu tới, nhìn một điểm mà hiểu được lòng người.

* Hiểu người qua tính cách: Nhìn cho thấu những điều kỳ diệu của con người

1. *Người yếu đuối:* Tính cách dịu dàng, nhân hậu, dễ gần, đa sầu đa cảm, thiếu chí khí, thiếu quyết đoán. Tuy nhiên ưu điểm của kiểu người này là nhạy cảm, có những cảm nhận sâu sắc, nếu tham gia lĩnh vực nghệ thuật hoặc công tác tôn giáo, từ thiện thì có thể có được những thành công đáng kể.
2. *Người nóng vội:* Phần lớn những người này không bằng lòng với hiện thực, oán ghét cuộc đời, luôn thích chỉ trích kịch liệt những tiêu cực của xã hội. Về phẩm chất, kiểu người này chính trực, kiêu căng, có cá tính, thông minh, nếu chịu phấn đấu sẽ có được những thành tựu hơn người. Nhưng không nên quá nóng vội, nên có chừng mực nhất định.
3. *Người bất cẩn:* Phần lớn kiểu người này có tài, có thể tin cậy được, họ không tán thành cũng không để ý đến chuẩn tắc của hành vi và quy phạm luân lý mà xã hội công nhận, do đó dẫn đến thái độ thờ ơ, chểnh mảng, kiêu căng. Kiểu người này tính tình thẳng thắn, bộc trực, chân thật, nhiều bạn bè, giao tiếp rộng với những người nổi tiếng trong xã hội. Nếu có công việc nào đó thực sự thu hút họ thì họ sẽ toàn tâm toàn ý đầu tư vào nó, và cần cù siêng năng khó ai bì kịp. Kiểu người này không thể làm quan.
4. *Người chu toàn:* Trí tuệ tuyệt đỉnh, nhanh nhẹn, tháo vát, cư xử khéo léo, làm việc gì cũng giỏi giang. Đó là những nhà ngoại giao giỏi. Dù là nhà ngoại giao của quốc gia, phụ trách đối ngoại của các doanh nghiệp, hay chủ cửa hàng tư nhân, họ đều có thể đảm nhận được rất tốt. Họ rất có năng lực giải quyết công việc và có khả năng làm việc độc lập.

* Hiểu người qua tình cảm: Quan sát sự thanh liêm chính trực

Quan sử bộ thượng thư đời Minh là Vương Ngạo có quyền chọn lựa, đề bạt các quan trong triều. Ông là một người liêm khiết, trung hậu, nguyên tắc, công bằng, vô tư, luôn từ chối các cuộc gặp riêng. Mỗi khi cần một chức quan nào đó là vua cho đòi vào gặp, dù ông trở về rất muộn nhưng ông cũng đích thân xem xét kỹ càng, chỉ sợ lựa chọn không đúng. Việc tuyển chọn các quan trong triều ông không cho ai biết, ông nói: “Sử bộ chẳng lẽ là nơi ân oán hay sao?”. Con rể ông là Giả Kiệt đang nhậm chức ở gần kinh thành, phu nhân Vương Ngạo nhiều lần sai người đi đón con gái về nhà khiến Giả Kiệt ấm ức nói với vợ “Cha là người có quyền tuyển chọn các quan trong triều, việc đưa ta vào thành dễ như trở bàn tay, sợ phiền gì cơ chứ”. Phu nhân nghe con gái nói vậy bèn nói lại với ông và thuyết phục Vương Ngạo đề bạt con rể, điều đó khiến ông vô cùng tức giận và ông đã không đưa con rể vào kinh làm quan.

Vương Ngạo nắm quyền tuyển chọn nhân tài của đất nước, ông ngày đêm lo lắng làm thế nào để chọn được nhân tài thực sự, chỉ sợ dùng lầm người. Ông giữ kín việc chọn quan, điều này cho thấy việc chọn lựa đó xuất phát từ tấm lòng chí công vô tư, không mong sự báo đáp của

người được đề bạt. Việc đưa con rể vào kinh vốn là việc dễ như trở bàn tay, hơn nữa lại có phu nhân thỉnh cầu, nhưng ông đã kiên quyết từ chối.

Tinh thần chí công vô tư đó thật đáng để những người làm công tác nhân sự học tập, bởi như vậy mới có thể tránh được những tiêu cực, lợi dụng quyền hành để tư lợi trong công tác nhân sự.

* Hiểu người qua những việc nhỏ bé: Quan sát một chiếc lá biết mùa thu

Thế tộc Bắc ngụy Thác Bạt muốn chinh phạt Kinh Châu, các ý kiến đều cho rằng Kinh Châu không có nước, không có cỏ, rất khó hành quân, nên đều can gián, không đồng ý chinh phạt.

Y Hương Hữu nói: “Kinh Châu không có nước, không có cỏ, sao trở thành một nước được, các ý kiến đều không thể dùng được”. Thác Bạch Thao thấy ông ta nói có lý, phàm là nơi người ở, tất có nước, có cỏ, không có nước, có cỏ, sao người sống được, thế thì sẽ không có người sống ở đó. Kinh Châu muốn lập quốc, tất nhiên phải có nước, có cỏ, đây là lẽ thường tình. Các quan đều cho rằng không có nước và cỏ chỉ là nghe lời đồn đại, lời nói chẳng qua cũng chỉ là lời nói, căn cứ vào đó để phản đối một cách mù quáng, có thể nói tài trí của họ còn thua xa Y, Y vừa có dũng khí, lại vừa thông minh tài giỏi, thật là một vị tướng văn võ song toàn, vì vậy Thác Bạch Thao cho rằng tiền đồ của Y còn rất xa. Sau đó quả nhiên Y nhiều lần lập chiến công, đưa Ngụy trở thành một an hầu và bản thân Y trở thành một tướng quân tài giỏi.

* Hiểu người qua lúc lâm nguy: Có thế mới biết được lòng trung thành

Thời Hán, Ban Chiêu được cử đi sứ các nước, kẻ tiểu nhân Lý Ba dâng sớ vu khống Ban Chiêu chỉ lo hưởng thụ, vui vầy với vợ con, không lo đại sự, còn nói, kế hoạch liên kết với Vu Tôn khống chế nước Qui Từ không thể thực hiện được. Nhưng Hán Chương đế tin tưởng vào sự trung thành của Ban Chiêu, hạ chỉ trách tội Lý Ba “cho dù Ban Chiêu chỉ lo vui vầy với vợ con, không lo đại sự, nhưng chẳng lẽ hơn một nghìn người đi theo Ban Chiêu đều không muốn về nhà hay sao?”. Chiếu thư ra lệnh cho Lý Ba phải kết hợp với Ban Chiêu, đồng thời chịu sự quản lý của Ban Chiêu. Hán Chương đế còn ra lệnh cho Ban Chiêu giữ Lý Ba lại, để Lý Ba giúp Ban Chiêu hoàn thành xuất sắc sứ mệnh.

* Hiểu người qua khó khăn: Có thể biết được khí phách

Thời Hán, khi Ban Chiêu đi sứ bị Lý Ba hãm hại, có người nói với Ban Chiêu “trước đây Lý Ba nói xấu tướng quân, làm hại danh dự tướng quân, giờ có thể phụng chiếu giữ hắn lại, sao ngài lại thả cho hắn đi?”.

Ban Chiêu nói: “Nếu giữ Lý Ba lại thì chứng tỏ ta quá hẹp hòi. Chính vì hắn nói xấu ta nên ta để hắn đi. Như thế mới là hành động của người quân tử”.

Lý Ba biết chuyện, vô cùng cảm kích Ban Chiêu. Từ đó, hắn không đi nói xấu người khác nữa. Nếu một người sẵn sàng thu nạp người dung tục, có tấm lòng tha thứ cho người khác, thì người đó có thể đoàn kết được mọi người trong thiên hạ.

IV. CON NGƯỜI KHI BIẾT THÌ ĐÃ MUỘN - NHỮNG ĐIỀU TỐI KỴ TRONG VIỆC DÙNG NGƯỜI.

Những điều cấm kỵ trong việc dùng người nhiều không kể xiết. Nhưng dùng người một cách chủ quan là điều nguy hại nhất. Tự khoe mình là biết người, cố chấp ý kiến của mình là điều cấm kỵ, con người ta đến khi biết thì đã muộn. Dùng người khi chưa biết người đó, dễ dàng dùng sai, sai lầm khi dùng sai người có thể tránh được.

* Lấy trái tim kẻ tiểu nhân để đo bụng người quân tử

Đánh giá một người phải tránh việc lấy tưởng tượng chủ quan của mình làm tiêu chuẩn đánh giá người đó, ý thức chủ quan quá mạnh sẽ dẫn đến sai lầm trong việc hiểu người.

Ngày xưa, có một người làm mất một chiếc rìu, anh ta nghi ngờ cho một đứa trẻ hàng xóm ăn trộm, thế là anh ta ngấm ngầm quan sát mọi hành động của đứa trẻ đó. Anh ta đều cảm thấy mọi lời nói, hành động, thái độ, cử chỉ của cậu bé đều giống như kẻ ăn trộm, nhưng vì không có chứng cứ nên cũng chẳng có cách nào để vạch tội. Mấy ngày sau, anh ta tìm thấy chiếc rìu bị mất ở sau núi, thì ra anh ta đã bỏ quên ở đó. Sau đó, anh ta đi quan sát đứa bé hàng xóm thì thấy nó chẳng giống một tên ăn trộm rìu chút nào.

* Vì một phút yêu ghét mà hiểu người một cách chủ quan

Khi chúng ta thích một người, ta sẽ bỏ qua những khuyết điểm của người đó và cho rằng người đó hoàn mỹ; Còn khi chúng ta ghét một người, ta sẽ quên đi những ưu điểm của người đó, chỉ ra những điểm yếu của họ và phủ định tất cả mọi thứ của người đó.

Tử Tư tiến cử Cẩu Biến với Vệ Hầu, nói: “Cẩu Biến có thể thống soái 500 cỗ chiến xa”. Vệ Hầu nói: “Ta rất hiểu tài năng quân sự của hắn, nhưng khi hắn làm quan thuế vụ thu thuế của dân, hắn đã từng ăn của dân hai quả trứng gà, người như thế ta không thể dùng được”. Tử Tư nói “Vua tuyển dụng nhân tài cũng đều như thợ mộc chọn gỗ vậy, dù cây cổ thụ cao ngất trời, mấy người ôm không xuể cũng sẽ có chỗ mục, người thợ mộc giỏi sẽ không vì chỗ mục ấy mà gỡ cả cây gỗ đó đi. Hiện tại, chúng ta đang trong thế chiến tranh hỗn loạn, cần tướng tài. Nếu chỉ vì anh ta phạm một lỗi nhỏ là ăn của dân hai quả trứng gà mà bỏ đi một trụ cột của đất nước, chuyện này chớ nên truyền sang các nước khác”. Nghe vậy, Vệ Hầu vô cùng nể phục và đa tạ Tử Tư, nói: “Lời của khanh ta xin ghi tạc”.

V. HIỂU ĐƯỢC CẤP TRÊN CÓ THỂ BẢO VỆ ĐƯỢC BẢN THÂN - PHƯƠNG PHÁP TÌM HIỂU CẤP TRÊN

Khi bạn tìm hiểu và chọn lựa cấp trên cũng chính là chọn lựa số phận của mình, vì vậy không thể coi nhẹ phương pháp này. Hiểu được cấp trên, đoán được suy nghĩ và hành động của họ, đề phòng họ, biến hoạ thành lợi, nếu được như vậy, bạn đã là một nửa cấp trên của mình rồi.

* Sáu phẩm chất tốt đẹp của cấp trên

1. Lấy nhân đức để thu phục cấp dưới, lấy quy tắc, điều lệ để điều hành doanh nghiệp, chia sẻ cảm thông với những cơ cực của cấp dưới, thấu hiểu nỗi vất vả của họ đấy là "nhân".
2. Khi gặp khó khăn, không trốn tránh hoặc đối phó qua loa đại khái, không bị danh lợi làm mờ mắt, đấy là "nghĩa".
3. Có địa vị cao sang mà không kiêu ngạo, lập được chiến công mà không kể công, không tự phụ; Tài giỏi nhưng có thể đảm nhận vị trí thấp, cương trực mà có thể chịu nhẫn nhục, đấy là "lễ".
4. Có khả năng tùy cơ ứng biến, có rất nhiều phương án, có thể chuyển họa thành phúc, đối mặt với nguy hiểm nhưng vẫn chiến thắng kẻ thù, đó là "trí".
5. Khen thưởng hậu hĩnh cho cấp dưới có chí tiến thủ, trừng phạt nghiêm minh những người trốn tránh nhiệm vụ; khen thưởng kịp thời, trừng phạt bất cứ đối tượng nào vi phạm, đấy là "tín".
6. Nhìn thấy những điểm mạnh của cấp dưới, nhận ra những khuyết điểm của bản thân, nghe theo những ý kiến đóng góp đúng đắn, vừa độ lượng, cương trực, vừa dũng cảm đa mưu, đấy là "minh".

* Tám hành vi không tốt cho thượng cấp:

1. Tham lam, không biết bao nhiêu cho đủ.
2. Đố kỵ với người hiền, tài giỏi hơn mình.
3. Nghe theo lời xu nịnh, trọng dụng kẻ gian nịnh.
4. Không biết mình biết người.
5. Thiếu quyết đoán.
6. Hoang dâm vô độ, ham mê tửu sắc.
7. Gian trá, mặt lim gan sứa.
8. Miệng lưỡi giảo hoạt, làm việc không theo nguyên tắc.

* Hiểu cấp trên mới có thể bảo vệ mình

Người hiểu được cấp trên có thể tránh được hậu họa. Khi Tào Tháo đương nhiệm ở Duyễn Châu, Trần Lưu thái thú Trương Mạo và Tào Tháo rất thân thiết với nhau. Cao Nhu cho rằng, Trương Mạo sớm muộn gì cũng phản bội Tào Tháo, phải đưa người nhà rời xa chỗ đó mới tránh được nỗi khổ binh đao. Cao Nhu đưa cả nhà đến Hà Bắc. Sau đó quả nhiên Trương Mạo tạo phản. Nhưng ngược lại, Hạng Vũ tuy oai phong lẫm liệt nhưng vô mưu, sau khi nhập quan diệt Tần thì vô cùng tự cao tự đại, rất ít khi nghe ý kiến của các mưu sĩ, Phạm Tăng rõ ràng biết Hạng Vũ là kẻ "tiểu nhân ngu dốt", nhưng vẫn bảo thủ, không linh hoạt cuối cùng rơi vào thế thân bại danh liệt.

Trung Quốc cổ đại có một họa sĩ tên là Chu Huyền Tố, một hôm hoàng đế cảm thấy rất vui nên ra lệnh cho ông ta vẽ một bức "giang sơn thiên hạ" trên tường của cung điện. Chu Huyền Tố nói: "Hạ thần chưa đi khắp đất nước, không dám làm theo mệnh lệnh của bệ hạ, xin bệ hạ vẽ phác trước rồi thần theo đó mà gia công thêm chút màu sắc sau". Thế là đích thân nhà vua cầm bút phác họa một bức rất to, còn để Chu Huyền Tố gia công thêm. Nhưng lúc đó, Chu Huyền Tố

lại nói: "Sơn hà hoàng thượng đã định, thần nào dám đổi thay". Hoàng thượng nghe Chu Huyền Tố nói như vậy chỉ cười trừ rồi tự mình hoàn thành bức tranh. Cứ như thế, Chu Huyền Tố đã khéo léo chống lại mệnh lệnh của nhà vua, tránh được tai họa xảy ra do sơ suất mang lại.

* Giấu đi những khiếm khuyết có thể giữ thân

Ngày xưa có một ông vua rất yêu cái đẹp nhưng bản thân lại có hai khiếm khuyết, đó là chột mắt và thọt chân. Một hôm, ông ta thấy tâm hồn vui vẻ bèn mời một họa sĩ đến vẽ chân dung. Người họa sĩ thứ nhất thật thà vẽ ra diện mạo thật của nhà vua "vừa chột vừa thọt". Sau khi xem bức tranh đó, nhà vua vô cùng tức giận và sai người chém đầu họa sĩ thứ nhất. Sau đó, ông ta lại tìm một họa sĩ khác đến vẽ cho mình. Người họa sĩ này biết được kết cục bi tàn của người họa sĩ trước nên không dám vẽ ra những khiếm khuyết của nhà vua. Anh ta vẽ một quốc vương có đôi mắt sáng quắc, có đôi chân khỏe mạnh, nghĩ rằng như thế sẽ khiến nhà vua hài lòng. Nhưng không ngờ, nhà vua nổi giận lôi đình nói: "Đây lẽ nào lại là ta?". Rồi ra lệnh chém đầu người họa sĩ này.

Sau lần đó, không một họa sĩ nào dám vẽ nhà vua, nhưng không ai ngờ có một anh chàng họa sĩ trẻ tuổi, dũng cảm dám vẽ tranh nhà vua. Khi bức tranh hoàn thành dâng lên nhà vua, nhà vua đã rất hài lòng và khen anh chàng họa sĩ đó thông minh.

Vậy anh ta đã vẽ như thế nào? Không giống người họa sĩ đầu tiên vẽ ra mọi khiếm khuyết của nhà vua, cũng không giống người họa sĩ thứ hai vẽ không đúng thực tế, anh đã vẽ nhà vua đang cưỡi ngựa, chân thọt giấu đằng sau mông ngựa, nhà vua hai tay giương súng, nhắm một mắt để ngắm mục tiêu (mắt nhắm là mắt bị chột). Bức tranh đã thể hiện một quốc vương oai phong lẫm liệt, không thể tìm ra bất kỳ dị tật nào của nhà vua và cũng không ai nói anh đã vẽ không đúng thực tế.

Anh chàng họa sĩ đó quả thật thông minh, đã đoán được ý đồ của nhà vua, khiến một nhà vua khó tính, tàn bạo cũng không thể chê trách gì được.

* Chim khôn chọn cây làm tổ

Thời Xuân Thu Chiến quốc, Lã Bất Vi có tới ba nghìn môn khách, Lý Tư là môn hạ của Lã Bất Vi, có tài năng xuất chúng, lại thêm sự tiến cử của Lã Bất Vi nên được cân nhắc làm quan trong triều. Sau đó Lý Tư tiếp cận với Tần Thủy Hoàng và được Tần Thủy Hoàng trọng dụng. Lý Tư nhờ đó thể hiện được tài năng chính trị của mình, thiết lập các quận huyện, duy trì được cục diện thống nhất. Ông được văn võ bá quan trong triều suy tôn làm thừa tướng, cuối cùng cũng đạt được ước nguyện chính trị của mình. Còn danh thần đầu đời Hán là Trần Bình đã ba lần chọn chủ để làm quan, đầu tiên là Ngu Vương, sau đến Hạng Vũ, rồi Lưu Bang, cuối cùng cũng đã tìm được một nơi có thể thể hiện được tài năng của mình.

* Người thông minh cân nhắc chọn chủ nhân

Quách Gia đời Hán từng đi theo Viên Thiệu, nhận thấy Viên Thiệu đa mưu nhưng không quyết đoán, không giỏi dùng người, nên cho rằng Viên Thiệu khó làm nên sự nghiệp lớn. Quách Gia nói với mưu thần của Viên Thiệu là Tân Bình "Người thông minh đánh giá chủ nhân một cách thận trọng, nên muốn sao được vậy, trăm trận trăm thắng, công thành danh toại. Viên Công chỉ bắt chước Chu Công hạ mình dụng nhân tài nên không hiểu được vấn đề cốt lõi của việc dùng người, đầu mối nhiều nhưng thiếu điểm mấu chốt, mưu hay nhưng thiếu quyết đoán, muốn cùng Vương Công vượt qua đại nạn của thiên hạ, thực hiện chí bá vương, thật khó lắm thay". Thế là Quách Gia rời bỏ Viên Thiệu.

Sau đó, Tào Tháo chiêu kiến Quách Gia, cùng Quách Gia bàn luận chuyện quốc gia đại sự, Tào Tháo vô cùng khâm phục tài trí của Quách Gia, nói "Người giúp ta thực hiện đại sự nhất định là người này". Quách Gia vui mừng nói "Đây chính là chủ nhân của ta". Tào Tháo bổ nhiệm Quách Gia lo kiểm soát việc sử dụng rượu. Từ việc chinh phạt Lã Bố, đánh Viên Thiệu, Viên Thượng,

đến việc tấn công Tam Quận Ô Hoàn, Tào Tháo thường nghe theo ý kiến của Quách Gia.

* So sánh mới biết minh chủ

Khi hai nước Sở, Hán giao tranh, đại tướng của Lưu Bang là Hàn Tín chinh phục khắp nơi, quyết định sách lược tác chiến, lập công lao vô cùng to lớn cho triều Hán. Hàn Tín vốn không phải là người của Lưu Bang mà là thị vệ của Hạng Vũ. Khi còn là thị vệ của Hạng Vũ, Hàn Tín luôn tìm cách tiếp cận Hạng Vũ và nhiều lần hiến kế cho Hạng Vũ, nhưng Hạng Vũ coi thường và không nghe theo ý kiến của Hàn Tín. Có người tên là Tiêu Hà đã tiến cử Hàn Tín với Lưu Bang và trở thành đại tướng của Lưu Bang, lập được nhiều chiến công hiển hách.

*Qua cầu rút ván

Lưu Bang, Hạng Vũ dấy binh khởi sự, vì có chung một mục đích diệt Tần nên cùng chung một chiến tuyến và hai người khác họ đã kết thành huynh đệ. Nhưng sau khi Tần bị tiêu diệt, mục đích được giải quyết thì Lưu Bang muốn cướp giang sơn về tay mình, lúc này chiến tuyến khác nhau, anh em không cùng họ, thế là chiến tranh nổ ra.

Khi xưng bá, Lưu Bang nghĩ: Chỉ cần diệt Hạng Vũ là ta sẽ ổn thôi. Hàn Tín, Bành Việt cũng nghĩ: Chỉ cần diệt Hạng Vũ thì ta sẽ ổn thôi. Tư tưởng tương đồng, lại cùng chung chiến tuyến, nên cùng kéo quân về Các Hạ tiêu diệt Hạng Vũ. Khi Hạng Vũ bị tiêu diệt, họ thấy không cần thiết phải hợp lực nữa nên đi tìm lợi riêng cho mình. Nhưng cái thứ lợi ấy, nếu anh nhiều thì tôi ít, tôi nhiều thì anh ít. Thế là chiến tuyến xung đột, Hán Cao Tổ giết các công thần. Vì Hàn Tín không lường được điều này nên cái chết đến đầu mà không biết.

* Ngọc sáng phải để đúng chỗ

Thời Tam Quốc, Trương Tùng muốn đi theo Tào Tháo, nhưng Tào Tháo lại không thích Trương Tùng. Tướng của Tào Tháo là Bạch Dương Tu vì tiếc cho tài năng của Trương Tùng nên đã khuyên Tào Tháo cho gặp Trương Tùng lần nữa. Tuy Tào Tháo nhận lời, nhưng để uy hiếp Trương Tùng, đã đưa binh đến và dùng lời khích Dương. Không ngờ, Trương Tùng đã mỉa mai Tào Tháo khiến Tào Tháo vô cùng thịnh nộ đòi giết Trương Tùng. Nhưng may cho Trương Tùng có người can ngăn, nên Tào Tháo tha chết cho anh ta, chỉ bị đánh một trận tơi bời. Trương Tùng muốn hiến kế mà không được thu nhận, lại bị thờ ơ, lạnh nhạt, trong lòng cảm thấy rất khó chịu nên đã tìm đến Lưu Bị. Lưu Bị coi Trương Tùng như khách quý, còn khiêm tốn xin Trương Tùng chỉ bảo, lúc chia tay lưu luyến bịn rịn, nước mắt ròng ròng. Trương Tùng cảm kích tấm lòng khoan dung nhân ái của Lưu Bị đã khuyên Lưu Bị thu phục Tây Xuyên, lập nên sự nghiệp lớn và dâng cho Lưu Bị bản đồ địa lý của Tây Xuyên. Lưu Bị nghe theo Trương Tùng và kết quả là chiếm được Tây Xuyên, có thể nói, chiến công đó không thể không kể đến công lao của Trương Tùng. Câu chuyện trên cho thấy, khi ta ôm chí lớn, nhất định phải chọn minh chủ để hợp tác, không thể như ngọc bị ném vào chỗ tối.

VI. HIỂU CẤP DƯỚI CÓ THỂ TÌM ĐƯỢC NHÂN TÀI - PHƯƠNG PHÁP HIỂU CẤP DƯỚI

Muốn làm nên sự nghiệp lớn, phải có sự đồng lòng của tập thể. Hãy phát triển những nhân viên trung thực, tìm ra những tấm lòng tận trung, đồng thời mạnh dạn dùng họ, như thế bạn sẽ đứng được trên vai người khổng lồ.

* Hiểu được cấp dưới thì mới có thể dùng được người

Mạnh Tử nói: "Vua chọn hiền tài, nếu bất đắc dĩ phải dùng người mới, thì phải đưa người thấp kém lên trên người cao sang, đưa người xa lạ lên trên người thân thiết, đối với sự việc này có thể không thận trọng hay sao? Do đó, những người thân nói ai đó tốt thì không thể vội vàng tin ngay, nhưng cả thiên hạ nói ai đó tốt thì cần đi tìm người đó. Những người thân nói ai đó không tốt thì không thể vội vàng tin ngay, nhưng cả thiên hạ nói ai đó không tốt thì đi tìm hiểu, nếu quả thật không tốt thì bãi miễn người đó. Những người thân nói ai đó đáng chết thì không thể vội vàng tin ngay, các quan nói ai đó đáng chết thì cũng không thể vội vàng tin ngay, nhưng toàn thiên hạ nói ai đó đáng chết thì đi tìm hiểu, nếu quả thật đáng chết thì hãy giết người đó. Như thế mới có thể làm cha mẹ của muôn dân". Vậy nên, đối với hiền tài dưới mình, phải quan sát tìm hiểu để trọng dụng, không biết dùng hiền tài nhất tất là phải diệt vong.

* Chọn nhân tài không hạn chế sự xuất thân

Vũ Đinh kế vị ủy thác cho đại thần Trủng Tể xử lý việc quốc gia đại sự, chuyên tâm đi tìm nhân tài. Ông thấy người tôi tớ là Phụ Thuyết rất có tài, muốn đưa anh ta lên làm tướng giúp mình trị quốc, nhưng sợ các quan văn võ bá quan phản đối nên đã nghĩ ra cách mượn lệnh trời.

Một tối, khi đi ngủ Vũ Đinh cố cười to không ngớt, thủ hạ thấy vậy bèn chạy đến chúc mừng. Vũ Đinh mỉm cười nói: "Việc chấn hưng nhà Thương đã có hy vọng rồi, vừa rồi ta nằm mơ tiên hoàng tiến cử cho ta một đại hiền nhân tên là Phụ Thuyết". Các quan nghe nói Phụ Tuyết là đại hiền nhân do tiên hoàng đế tiến cử, ai nấy đều không dám tin. Vũ Đinh giả vờ nhìn khắp lượt trước mặt, lắc đầu nói "Các vị chẳng có ai giống cả". Lúc này các quan hết thảy quỳ xuống xin được chỉ giáo: "Xin hỏi tướng mạo của vị đại hiền nhân mà bệ hạ thấy trong mơ như thế nào?".

Vũ Đinh liền nói ra tướng mạo và đặc điểm của Phụ Thuyết. Khi dứt lời thì người đi tìm Phụ Thuyết vào bẩm báo ở Phụ Nham có một người tôi tớ tên là Phụ Thuyết. Vũ Đinh liền sai tuỳ tùng đi điều tra, quả nhiên tướng mạo của Phụ Thuyết giống hệt như tướng mạo của người Vũ Đinh gặp trong mơ.

Vũ Đinh đợi Phụ Thuyết trước cung từ rất sớm, khi nghe tin Phụ Thuyết đến vội chạy ra nghênh đón và nói lớn: "Không sai! Không sai! Người này chính là đại hiền nhân mà tiên hoàng đã tiến cử cho ta". Vũ Đinh bảo Phụ Thuyết mau cởi bỏ bộ quần áo tôi tớ để mặc bộ quần áo mới sang trọng vào và tuyên bố bãi bỏ thân phận tôi tớ của Phụ Thuyết, phong anh ta làm tướng, giúp vua trị nước.

Phụ Thuyết quả nhiên rất có tài trị quốc, chỉ trong vòng ba năm đã giúp Vũ Đinh làm hưng thịnh triều Thương.

* Hiểu kẻ tiểu nhân có thể tránh được tổn hại

Trong số những người dưới quyền, có một vài loại tiểu nhân sau là nguy hiểm nhất:

1. Những người kết bè kết đảng.
2. Nói xấu người hiền, hãm hại trung nhân.
3. Chuyên rình mò những việc làm đen tối của người khác.

4. Xuất phát từ mục đích cá nhân đi kích động quần chúng.
5. Chuyên tìm thời cơ để bán rẻ lợi ích của tập thể và của người khác.

Hoàng hậu Tấn Văn Minh rất có tài nhìn người. Thời đó, tuy Trung Hội được trọng dụng nhờ vào tài năng xuất chúng nhưng hoàng hậu Văn Minh nhìn được bản chất của hắn, bà thường nói với Tần đế rằng: "Trung Hội thấy lợi sẽ bội nghĩa, dễ gây rắc rối, nếu quá sùng ái ắt sẽ tạo phản, không thể quá trọng dụng hắn". Quả nhiên sau đó Trung Hội tạo phản.

* Trung nghĩa mới không sợ khuất phục

Mỗi nhà lãnh đạo có một khả năng và cách quản lý riêng, không theo bất kỳ một khuôn mẫu nào cả. Cứng nhắc có khi là một biện pháp hiệu quả, mềm dẻo cũng có khi là một biện pháp không thể thiếu được. Vì vậy người lãnh đạo biết nhìn cấp dưới có thể biến lùi thành tiến, biến thủ thành công.

Thời Đường có Từ Hữu Công làm quan tư pháp ở một huyện nhỏ xét xử rất giỏi, được nhân dân trong vùng yêu mến. Sau đó được phong làm quan phụ trách tư pháp và hành pháp, ông càng chiếu theo phép công để xử lý công việc. Lúc đó bọn quan lại tàn ác Chu Hưng, Lai Tuấn Thần, Vương Câu Nghĩa thường hãm hại người tốt. Khi xử những vụ án liên quan đến bọn chúng, Từ Hữu Công luôn trừng trị nghiêm khắc theo phép công khiến bọn chúng ghen ghét, đố kị, luôn tìm cách nói xấu ông trước mặt Võ Tắc Thiên, khiến Võ Tắc Thiên không tin dùng ông nữa. Nghe nói có một lần, ông đã vì một vụ án mà tranh luận gay gắt với Võ Tắc Thiên, vì ông không nghe theo Võ Tắc Thiên nên bà ta vô cùng tức giận, trách móc ông thậm tệ khiến các quan trong triều sợ đến mức tóc tai dựng ngược, tay chân run lẩy bẩy, nhưng càng quyết liệt hơn, không tỏ ra yếu thế. Võ Tắc Thiên tuy là thánh nhân, nhưng cuối cùng cũng không giống như bọn hồ đồ kia, vẫn làm theo cách của Từ Hữu Công. Đây có lẽ là điều khiến Võ Tắc Thiên chính là Võ Tắc Thiên, Từ Hữu Công chính là Từ Hữu Công.

* Người thành thực là người hiền tài

Từ xưa đến nay, thành thật là một phẩm chất tốt đẹp của con người. Thời xuân thu, Yến Tử đi nước Sở, người nước Sở đứng trên thành nói vọng xuống: "Yến Tử là một người lùn", Yến Tử vẫn cứ tiến về phía trước, người nước Sở lại đứng trên thành vọng xuống: "Yến Tử vốn rất xấu", Yến Tử nghe thấy bèn nói lớn: "Đúng, Yến Tử rất xấu".

Lúc đó có người phản đối, Yến Tử là hiền thần của nước Tề, ông đã nhiều lần cứu nước Tề, Yến Tử nghe thấy cũng nói lớn: "Đúng, Yến Tử là hiền thần của nước Tề".

Vua sau khi nghe chuyện đó càng quý trọng Yến Tử hơn, bởi ông cho rằng nhìn thẳng khuyết điểm của bản thân, cũng không lảng tránh ưu điểm của bản thân, từ cổ chí kim, Yến Tử là người đầu tiên như thế.

Câu chuyện trên cho ta thấy, thành thực là điều cốt lõi để một người đứng vững trong cuộc sống, nếu không có nó, con người sẽ đi lệch quỹ đạo vốn có của mình. Đối với việc tìm hiểu cấp dưới thì điều đó càng quan trọng hơn.

* Người trung thực có thể trọng dụng

Khi Tống Chân Tông còn đương vị, Lỗ Tông Đạo làm quan. Một lần, Chân Tông sai người đi tìm Tông Đạo, nhưng ông không có ở nhà. Một lúc sau, Tông Đạo mới từ quán rượu trở về, mà sai nha thì phải về bẩm báo với hoàng thượng ngay, nên sai nha nói: "Nếu hoàng thượng trách ông đến muộn thì ông lấy cớ gì để biện bạch đây?". Tông Đạo bèn nói: "Thì cứ báo cáo thực sự". Người đưa tin nói: "Nếu thế thì ông sẽ bị phạt đấy!". Tông Đạo nói: "Uống rượu là chuyện thường tình, còn dối vua mới là tội lớn của bầy tôi". Người đưa tin về tâu lại với Tống Chân Tông, quả nhiên Tống Chân Tông không những không trách tội mà còn cho rằng Lỗ Tông Đạo trung thực, đáng tin cậy, có thể trọng dụng.

* Kẻ mạo nhận công lao của người khác không thể tin dùng

Trong cuộc tuyển chọn nhân viên vòng phỏng vấn. A vừa bước ra khỏi phòng thi thì người chủ khảo chạy đến bắt tay A rất chặt. Ông nói: “A, cuối cùng thì đã tìm được cậu, kỹ thuật chèo thuyền của tôi kém quá, làm con gái ngã xuống hồ, nếu không có cậu đến cứu kịp thời thì không biết hậu quả thế nào. Thật xin lỗi, lúc đó tôi chỉ chú ý đến con gái mà không kịp cảm ơn cậu.” A cố hết sức để giải thích cho chủ khảo hiểu là ông đã nhận nhầm người. Vài ngày sau, A nhận được thông báo trúng tuyển. Sau này, cậu mới vỡ lẽ, người chủ khảo đó thực ra không có con gái, nhưng có 7 thí sinh đã bị trượt vì chuyện ông nói. Người chủ khảo dùng phương pháp đó để kiểm tra người khác, có lẽ hơi tàn nhẫn, nhưng sự trung thực của A vì thế càng đáng trân trọng hơn.

VII. NHÌN BIỂU HIỆN BÊN NGOÀI HIỂU ĐƯỢC BẢN CHẤT BÊN TRONG

"Muốn biết được bên trong, bắt buộc phải biết được hình dáng bên ngoài". Sự tu dưỡng của một con người luôn thể hiện ra bên ngoài: Cử chỉ, cách ăn mặc thể hiện ba phần bản chất, lời chưa nói ra có bảy phần đoán được. Muốn qua bề ngoài để hiểu được người phải tìm hiểu tỉ mỉ tính cách, đạo đức, tâm lí, tâm địa, hoài bão, tu dưỡng. Con người có con mắt nhạy bén có thể nhìn được ngoài "ba bộ", biết được tám, chín phần của một con người, người khác không thể lừa dối được.

* Nhìn cách ăn mặc biết người tài

Ấn tượng đầu tiên của người khác về bạn có được từ trang phục và cử chỉ của bạn, bởi cách ăn mặc có thể thể hiện thân phận và cá tính của một người. Tất nhiên, muốn người khác hiểu được vẻ đẹp bên trong của bạn thì cần một quá trình lâu dài, chỉ có bề ngoài là có thể nhìn thấy ngay được.

1. Người hay ăn mặc tùy tiện, không để ý đến diện mạo của mình sẽ khiến người khác có cảm giác không được tôn trọng. Trang phục tươi tắn, kiểu dáng cách điệu đôi chút sẽ đem lại cảm giác vui vẻ, thoải mái cho người khác.
2. Những người ăn mặc chỉnh tề luôn tạo được sự tin cậy đối với người khác.
3. Mũ áo không chỉnh tề, đầu tóc rối bù sẽ khiến người khác nghĩ đến hình ảnh của kẻ thất bại. Sự ăn mặc, trang điểm hoàn mỹ kết hợp với cách cư xử tinh tế sẽ làm cho hình ảnh của bạn nổi bật ở bất cứ đâu.
4. Những người thành công thường có xu hướng ăn mặc bảo thủ, không quá giới hạn địa vị của mình, cố gắng ăn mặc cho phù hợp với yêu cầu của công ty.
5. Tiêu chuẩn ăn mặc của các nhân viên thường căn cứ theo chủng loại mặt hàng mà công ty đó kinh doanh hay tính chất dịch vụ, vị trí lịch sử, truyền thống của công ty. Đứng trong thang máy hay cửa ra vào, quan sát cách ăn mặc của người ra vào có thể thấy được địa vị và nghề nghiệp của họ.
6. Những người làm công tác phụ trách, vì công việc của mình sẽ không ăn mặc tùy tiện. Mặc quần áo chất lượng một chút là hình ảnh của những người thành công.
7. Những người trang điểm, ăn mặc quá cầu kỳ là biểu hiện của sự thiếu tự tin.

Một thí sinh ăn mặc chỉnh tề sẽ khiến giám đốc cảm thấy dễ chịu, nhưng phải nhớ một điều: bề ngoài bóng bẩy, đẹp đẽ không nói hết được khả năng của thí sinh đó. Các công ty cần nhân tài, chứ không cần người mẫu thời trang hay minh tinh màn bạc, một người ăn mặc tùy tiện cũng có thể trở thành trụ cột cho sự phát triển của công ty.

* Quan sát cách ăn mặc hiểu được phụ nữ

Tướng mạo đẹp hay xấu là bẩm sinh, một người con gái xinh đẹp trẻ trung tự nhiên sẽ thu hút được sự chú ý và gây được tình cảm tốt đẹp hơn một cô gái có tướng mạo bình thường. Việc trang điểm sẽ càng tăng thêm vẻ đẹp cho phái nữ, nhưng tối kị trong việc trang điểm là quá đậm, xức quá nhiều nước hoa, bởi trang điểm như vậy sẽ làm lu mờ những vẻ đẹp khác của bạn, trong mắt phái mạnh đó là biểu hiện của sự tầm thường. Một người mắt xanh, môi đỏ, tóc nhuộm rực rỡ sẽ không phù hợp với môi trường làm việc, ngược lại còn khiến mọi người cảm thấy bạn là một người lập dị và sẽ khiến lãnh đạo cảm thấy không thoải mái. Trang phục vừa vặn thể hiện vẻ đẹp nội tâm của họ. Khi làm việc, nhân viên nữ ăn mặc gọn gàng đẹp đẽ sẽ tạo được cảm giác dễ chịu cho lãnh đạo, nếu mặc quá rộng hoặc quá chật sẽ để lại ấn tượng không tốt cho lãnh đạo, từ đó sẽ ảnh hưởng đến cái nhìn toàn diện về bạn.

Về phương diện ăn mặc, phái nữ cần chú ý đến những điểm sau:

1. Tránh ăn mặc kỳ dị khác người.

2. Tránh mặc hở hang. Những quần áo mỏng, trong suốt, hở hang thực ra không còn phù hợp với môi trường làm việc trang trọng, lịch sự, mà ngược lại còn mang đến cho người khác cảm giác khó chịu.
3. Tránh ăn mặc lôi thôi, tùy tiện.
4. Các cô gái nên chú ý đến việc bồi dưỡng vẻ đẹp bên trong của mình. Vẻ đẹp nội tâm ấy sẽ bù đắp những khiếm khuyết của cơ thể, khuôn mặt và tăng thêm sức hấp dẫn của bạn, từ đó sẽ được lãnh đạo tôn trọng và yêu mến.

* Quan sát cách ăn mặc biết được tính cách

Người đẹp vì lụa, ba phần dung nhan, bảy phần trang điểm, cái đẹp của quần áo hài hòa với tuổi tác, tính cách, công việc, màu da, địa điểm, phong tục tập quán... Trẻ con hoạt bát, hiếu động, phù hợp với những trang phục rộng rãi; thanh niên chuộng thời trang, hay thay đổi, thích hợp với những trang phục thể hiện được vẻ đẹp của cơ thể; người trung niên thích hợp với những trang phục trang nhã, nền nã; người già điềm đạm thích hợp với những trang phục giản dị, màu sắc nhã nhặn, lịch sự.

Ăn mặc, trang điểm phải phù hợp với tính cách của bạn, từ cách ăn mặc có thể thấy được cá tính của một người. Bạn nên ăn mặc phù hợp với tính cách của bạn chứ đừng đua đòi, bắt chước người khác một cách kệch cỡm.

* Quan sát tướng mạo biết được tương lai

Lữ Công đến trọ ở huyện Bái. Huyện lệnh đã đối xử với ông như thượng khách. Một lần, Lữ Công tổ chức lễ mừng thọ. Tiêu Hà chủ trì buổi lễ và phụ trách việc đón khách và nhận quà.

Hôm đó Lưu Bang cũng đến tham dự nhưng quà mừng chỉ là một tờ giấy viết bốn chữ "tiền mừng một vạn", thực ra Lưu Bang chẳng đem theo một chút tiền nào. Khi thấy tướng mạo Lưu Bang, Lữ Công giật mình và nể phục. Khi tiệc rượu sắp kết thúc, Lữ Công nói với Lưu Bang: "Tôi từ nhỏ đã thích xem tướng, đã xem cho rất nhiều người nhưng chưa ai có được tướng mạo tốt như cậu, mong cậu trân trọng điều đó. Tôi có một cô con gái, rất muốn gả cho cậu để được cận kề hầu hạ cậu". Sau khi yến tiệc kết thúc, Lữ Công bèn gả con gái cho Lưu Bang. Con gái Lữ Công chính là Lữ Hậu, sinh được Hiếu Huệ đế và công chúa Lữ Nguyên.

* Quan sát biểu hiện bên ngoài biết tâm tính

1. Một người có tấm lòng nhân ái, chắc chắn sẽ toát lên vẻ rất dịu dàng và dễ gần.
2. Một người dũng cảm, chắc chắn sẽ toát lên vẻ trang nghiêm.
3. Một người thông minh tài trí, chắc chắn sẽ có vẻ thông minh lanh lợi.
4. Một người trung thành chính trực, chắc chắn sẽ có biểu hiện dứt khoát ngay thẳng.
5. Người lương thiện sẽ thể hiện một thái độ nghiêm khắc.
6. Người nề nếp gọn gàng, chắc chắn sẽ toát lên vẻ điềm đạm, thản nhiên.
7. Người có đức, chắc chắn sẽ nghiêm túc, cẩn thận, luôn ngẩng cao đầu.

* Quan sát tướng mạo biết được năng lực

Minh Kiến Văn năm thứ hai (năm 1400) tổ chức thi chọn nhân tài. Trong cuộc thi đó, bài thi của Vương Lương là hay nhất, nhưng tướng mạo có phần xấu xí nên bị đẩy xuống hạng hai, còn người ở vị trí thứ hai là Hồ Tịnh Trạch được đưa lên hạng nhất. Sau đó, Huệ Đế làm mất nước, Vương Lương đã hy sinh vì nước, còn Hồ Tịnh Trạch thì lại dựa vào hoàng đế Vĩnh Lạc để làm quan to.

Minh Anh Tông cũng đặc biệt coi trọng tướng mạo của các quan trong triều. Thời vua Minh Anh Tông, tuần phủ đại đồng là Hàn Dung được thăng chức binh bộ thị lang, vua Anh Tông hạ

chỉ cho đại học sĩ là lý Hiền tuyển chọn một người có phẩm chất như Hàn Dung để tiếp nhiệm. Lý Hiền chọn được Vương Việt là người Sơn Đông. Vương Việt cao to, bước đi nhanh nhẹn, lại hay mặc áo thân rộng, tay ngắn. Vua Anh Tông thấy vậy rất hài lòng nói: “Việt Vương ăn mặc theo kiểu quan võ, trông rất dứt khoát, nhanh nhẹn”. Quả nhiên sau đó Vương Việt lập được chiến công ở biên thùy.

* Xem bằng cấp biết người

Các ông chủ thường dễ mắc một sai lầm khi nhìn người, đó là quá chú trọng bằng cấp. Khi thí sinh đưa ra tấm bằng của một trường danh tiếng nào đó, một số ông chủ đã vì thế mà cảm thấy nể phục và không để mắt tới những thí sinh tốt nghiệp ở những trường không có tên tuổi. Về vấn đề này, các ông chủ nên chú ý: là chủ thì nên quan tâm đến năng lực thực sự của nhân viên chứ không phải quan tâm đến trường mà nhân viên đó tốt nghiệp có nổi tiếng hay không. Nếu một ông chủ dễ bị tấm bằng của thí sinh mê hoặc thì chắc chắn sẽ mất đi nhân tài mà chỉ được những kẻ tầm thường mà thôi.

* Nghe danh tiếng biết người

Hiểu người qua vẻ bên ngoài không chỉ dựa vào tướng mạo mà còn dựa vào ấn tượng và danh tiếng, đối với những người hữu danh vô thực, phải rất tinh tường để có thể nhìn thấu được họ.

Ngày trước ở Hương Lâm có một ông tên là Phúc bị ốm, ông ta mời thầy mo đến cúng thần. Thần nói: “Nếu ngươi cứu sống được một vạn sinh linh thì ta sẽ thay ngươi thỉnh cầu thượng hoàng đuổi bệnh của ông đi, cho ngươi trường thọ”. Ông Phúc đồng ý và lập tức sai người lên núi, vào rừng để tìm kiếm, giăng lưới bắt cá ở ao đầm bắt được tất cả một vạn con sau khi cho thần xem thì thả chúng đi. Vì cách lừa người cầu danh đó bị thần biết được nên ngay ngày hôm sau, ông Phúc tắt thở.

Thực ra, những kẻ lừa mình lừa người trong lòng làm gì có sự thành tâm, cái mà họ cần chẳng qua chỉ là hư danh mà thôi.

* Trông mặt mà bắt hình dong

Thời Xuân Thu, Lương Huệ Vương có hoài bão to lớn, muốn chiêu kiến cao nhân danh sĩ khắp thiên hạ. Có người nhiều lần tiến cử Thuần Ư Khôn nên Lương Huệ Vương triệu kiến anh ta đến ba lần, lần nào cũng lui về hậu cung cùng trò chuyện thân mật với anh ta. Nhưng hai lần đầu Thuần Ư Khôn đều trầm ngâm không nói khiến Lương Huệ Vương rất khó chịu. Sau đó, Lương Huệ Vương trách người tiến cử “Người nói Thuần Ư Khôn có tài, nhưng đâu phải như vậy. Trong mắt ta, hắn chỉ là một kẻ thiếu lời mà thôi”.

Người đó về nói lại với Thuần Ư Khôn, Thuần Ư Khôn chỉ cười nói: “Đúng là như vậy. Thật ra ta cũng muốn trò chuyện thân mật với Lương Huệ Vương, nhưng lần thứ nhất, Lương Huệ Vương đang nghĩ đến vui thú được đua tốc độ nên tôi không nói gì cả, đến lần thứ hai, trên mặt Lương Huệ Vương toát lên vẻ hưởng lạc, ông ta đang nghĩ đến thú vui thanh sắc, nên tôi cũng không nói gì cả”.

Người đó đi tâu với vua lời của Thuần Ư Khôn. Lương Huệ Vương nghe vậy vô cùng ngạc nhiên, thán phục Ư Khôn sáng suốt như thần. Lương Huệ Vương cho biết, lần đầu tiên gặp Ư Khôn, vừa hay có người tặng một con tuấn mã, Lương Huệ Vương háo hức muốn cưỡi thử; lần thứ hai, vừa hay có người dâng những điệu nhạc mới và vũ nữ mới nên muốn đi xem.

* Quan sát mắt hiểu tâm địa

Cổ nhân cho rằng, đôi mắt của một người không thể che đậy được những ý nghĩ độc ác trong lòng. Nếu trong lòng ngay thẳng thì đôi mắt trong sáng, nếu trong lòng không ngay thẳng thì

đôi mắt đục mờ. Nhìn vào mắt người có thể thấy được rất rõ phẩm chất của họ tốt hay xấu, dụng tâm của họ chính hay tà.

Mạnh Tử đã dạy rằng, quan sát sự thiện ác của một người không có gì tốt hơn là quan sát đôi mắt của người đó. Khi nghe một ai đó nói, hãy chú ý quan sát đôi mắt họ. Cái thiện ác trong họ sẽ hiện ra qua đôi mắt ấy.

Những nội dung cụ thể qua phương pháp này như sau:

1. Đôi mắt của khách hàng sáng long lanh, cho ta biết người đó tinh lực dồi dào, rất có hứng thú với cuộc trao đổi.
2. Đôi mắt của khách thiếu thần sắc, trông rất dại, cho thấy đó là một người không có chí khí, vô vị, nhạt nhẽo.
3. Ánh mắt với khách hàng chơi vơi bất định, cho thấy đó là một người không có chủ định rõ ràng hoặc tâm tư bất an.
4. Đôi mắt khách hàng thoắt trong thoắt đục, cho thấy đó là một người giỏi tính toán.
5. Đôi mắt khách hàng sáng quắc, cho thấy đó là một người thẳng thắn, chân thực.
6. Chủ động nhìn thẳng vào mắt người khác, cho thấy đó là một người thẳng thắn.
7. Không dám nhìn thẳng hoặc lảng tránh ánh mắt của người khác cho thấy người đó có gì bất an, không nói thật lòng, đang dấu diếm một điều gì đó.

* Quan sát hiểu lòng người

1. Khi con người giận dữ hoặc xúc động, tần suất chớp mắt sẽ tăng lên rất nhanh. Có lúc những phản ứng nhiều và nhanh luôn liên quan đến sự bất an, hối hận và sợ hãi. Chớp mắt cũng là một hành động để che dấu một điều gì đấy.
2. Ánh mắt bình yên, ổn định là trong lòng vững vàng, có chủ kiến, ánh mắt sắc bén chứng tỏ tinh thần rất hăng say. Đôi mắt trong sáng, trầm tĩnh, nhưng ẩn dấu những ý đồ chưa bộc lộ tài năng, là biểu hiện của những người gan dạ và hiểu biết, nếu những người này ngắm chuẩn mục tiêu thì bắn một phát thì sẽ trúng ngay.
3. Ánh mắt như dòng nước chảy, tuy lắng trong nhưng chảy đi bất định, là biểu hiện của kẻ gian trá.
4. Ánh mắt trong veo cho thấy đó là người trong sáng, đoan trang, cởi mở, phóng khoáng, cấp tiến.
5. Ánh mắt đục mờ cho thấy đó là một người thô lỗ, ngu dốt, thô thiển, hèn hạ.
6. Hai mắt lờ đờ là biểu hiện của sự lo xa tính kỹ, ánh mắt giống như ánh mắt con hươu khi đang lo sợ, hoang mang bất an là biểu hiện của người mưu cao nhưng lại sợ người khác nhìn thấy những suy nghĩ của mình.

* Quan sát ánh mắt hiểu được tình ý

1. Khi phụ nữ không muốn nói cho đối phương những suy nghĩ của họ, họ thường nhìn rất chăm chú vào đối phương.
2. Nếu đối phương chăm chú nhìn bạn rất lâu thì rất có thể người đó muốn tâm sự với bạn một điều gì đó.
3. Khi cố ý né tránh ánh mắt của người khác giới thường là biểu hiện quan tâm đối phương.
4. Khi mắt đối phương nhìn ngang nhìn dọc, thường là do họ không muốn bạn lo lắng rồi nói ra sự thật. Đôi mắt cứ liên hồi nhìn ngang nhìn dọc như vậy sẽ khiến đối phương rất khó chịu.
5. Đôi mắt của đối phương láo liên, cho thấy đó là một người cơ hội, dễ lung lay.
6. Nhìn liếc đối phương, đó là biểu hiện của sự từ chối, khinh miệt.
7. Đối thủ cạnh tranh thường nhìn nhau bằng ánh mắt miệt thị, ánh mắt nhìn liếc,

hơi cười biểu thị sự hứng thú đối phương.
8. Khi đôi mắt của đối phương ánh lên vẻ nham hiểm, nhất định đang thiếu tin tưởng và đang đề phòng.
9. Ánh mắt đối phương không biểu lộ chút tình cảm nào, cho thấy lòng người đó đang bất yên hoặc không hài lòng, người yếu đuối sẽ có ánh mắt vô cảm.

* Quan sát mắt hiểu tâm lí

Nếu bạn chú ý quan sát mắt và ánh mắt của người đang nói chuyện với bạn, bạn sẽ thấy rất nhiều điều thú vị. Hãy chú ý một chút đến ánh mắt của những người lần đầu tiên gặp bạn, bạn sẽ thấy được tính cách của họ vô cùng đa dạng. Khi bạn có ý tốt, khi bạn cố ý hay bạn không quan tâm đến vật hay người nào đó, cùng với sự biến đổi của trạng thái tâm lý, ánh mắt của bạn cũng sẽ biến đổi theo.

1. Nhìn xuống dưới là biểu hiện của sự yếu đuối, nhút nhát.

Khi bạn nhìn đối phương, đối phương lại lặng lẽ nhìn xuống dưới, vì người đó ý thức rằng về tuổi tác và địa vị xã hội, bạn đều là bậc tiền bối, là cấp trên, hoặc ý thức rằng bạn là đối thủ nặng ký, khi nói chuyện với bạn thường có cảm giác hồi hộp.

2. Người ôn hòa, sống nội tâm, nếu cứ nhìn trái lại nhìn phải, thì đó là biểu hiện của sự từ chối.

Trường hợp này cũng giống như trường hợp đã nói ở trên, nhưng ánh mắt không phải nhìn xuống mà là nhìn qua trái qua phải, thể hiện sự cự tuyệt đối phương, hơn nữa còn vô tình thể hiện sự không thiện cảm. Nếu một chàng trai muốn tán tỉnh một cô gái, nhưng cô gái không có thiện cảm với chàng trai đó thì đôi mắt sẽ đảo qua trái qua phải.

3. Nhìn thẳng là biểu hiện của sự đối địch.

Nhìn chằm chằm vào đối phương là có ý vô cùng sâu sắc. Khi bị đả kích mạnh mẽ, hay mang trong lòng tâm lý đối địch gay gắt có ánh mắt như vậy.

4. Ánh mắt chơi vơi bất định là biểu hiện của tâm lý bất an.

Ánh mắt ngây dại như đang nhìn lên trời thường gặp vào lúc tinh thần xuống dốc, thể hiện một cảm giác mất đi sự bình an, hoặc đang nghĩ về một điều gì đó. Khi thờ ơ với mọi việc cũng thường có ánh mắt như vậy.

5. Nhìn lên là biểu hiện của sự tự tin.

Khi nói chuyện mà nhìn lên là biểu hiện của sự tự tin vào địa vị và năng lực của bản thân, người có biểu hiện này có tính cách tương đối hướng ngoại. Biểu hiện này rất phổ biến ở các nhà lãnh đạo, quản lý.

* Quan sát mắt biết tốt xấu

1. Mắt láo liên, ánh mắt khó nắm bắt, cho thấy đối phương đang suy nghĩ, tính toán, thậm chí hoài nghi.
2. Thường xuyên chớp mắt hoặc nhắm mắt cho thấy đối phương không hứng thú với câu chuyện của bạn.
3. Thường nhìn đi chỗ khác hoặc nhìn chăm chú vào một nơi nào đó, chứng tỏ đối phương không hề hứng thú với những lời nói của bạn, từ chối những điều kiện và những kiến nghị mà bạn đưa ra.
4. Mắt mở to, chứng tỏ đối phương vô cùng thích thú với những điều kiện mà bạn đưa ra, là biểu hiện của sự hưng phấn, yêu mến.
5. Mắt nhắm lại, cho thấy đối phương không hứng thú với kiến nghị của bạn.

* Quan sát đôi lông mày hiểu được lòng người

Những cử động của lông mày hết sức phong phú, các nhà tâm lý học đã chỉ ra lông mày có khoảng hơn 20 trạng thái, thể hiện những tâm lý khác nhau. Cụ thể như sau:

1. Cả hai lông mày nhướng lên, thể hiện sự kinh ngạc tột đỉnh hoặc sự vui mừng.
2. Một lông mày nhướng lên, thể hiện không hiểu, nghi ngờ.
3. Nhíu mày có nghĩa là đối phương rơi vào tình thế khó khăn, hoặc là từ chối, không tán thành.
4. Lông mày cử động lên xuống rất nhanh, chứng tỏ đối phương đang vui vẻ, trong lòng tán thành ý kiến của bạn, hoặc thể hiện sự thân thiết với bạn.
5. Lông mày dựng ngược, chứng tỏ đối phương vô cùng tức giận hoặc cáu gắt khác thường.
6. Lông mày nhướng rất cao, biểu thị khó mà tin được.
7. Lông mày hơi nhướng, biểu thị vô cùng ngạc nhiên.
8. Lông mày ở trạng thái bình thường, có nghĩa là không bình luận.
9. Lông mày hơi chùng xuống, biểu thị không thể lý giải nổi.
10. Lông mày chùng hẳn xuống, biểu thị tức không thể nhịn được.
11. Lông mày của khách hàng nhíu lại, cho thấy đó là một người đang ưu tư hoặc do dự.
12. Lông mày của khách hàng hơi nhướng lên, chứng tỏ người đó vui mừng ra mặt.
13. Lông mày của khách hàng giãn ra, cho thấy tâm trạng của người đó thản nhiên, vui vẻ.

* Quan sát mũi hiểu tâm lý

1. Khi nói chuyện, mũi của đối phương hơi phồng lên, thường là biểu hiện không hài lòng, hoặc tình cảm bị ức chế.
2. Khi trên mũi lấm tấm mồ hôi, có thể nói đối phương đang sốt ruột hoặc lo lắng, hồi hộp. Nếu là đối tác thì ắt là đang nóng lòng đạt được thỏa thuận.
3. Nếu cả chiếc mũi trắng bệch ra, chứng tỏ đối phương đang lo lắng, hoảng sợ.
4. Người có mũi như mỏ chim ưng, nhọn, quặp xuống như hình móc câu nham hiểm, hung bạo, người mũi chim ưng, mắt sâu tính tình tham lam.
5. Lỗ mũi hướng về đối phương, thể hiện sự coi thường.
6. Mũi thẳng, chỉ tính cách kiên cường, cố chấp.
7. Tay xoa mũi, trầm ngâm suy nghĩ, cho thấy đối phương đang đấu tranh tư tưởng một cách gay gắt, đối phương rơi vào thế do dự.
8. Xoa mũi khi nghe bạn nói, chứng tỏ đối phương không tin những lời của bạn và đang suy nghĩ làm cách nào để đối phó với bạn.

* Quan sát miệng hiểu tâm lý

Miệng có thể biểu lộ rất rõ thái độ của con người. Khi môi thay đổi thường thể hiện những đặc điểm sau:

1. Môi mím hình chữ nhật. Đó là người kiên cường, quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ.
2. Mở miệng mà không khép chặt được, là người có chí không kiên định.
3. Hai khóe môi sẽ hơi kéo về phía sau là khi chú ý nghe người khác nói.
4. Môi dẩu ra phía trước, có thể là biểu hiện của sự phòng vệ.
5. Hàm dưới nhô cao, là người vô cùng kiêu ngạo, luôn cho mình hơn người, lòng tự trọng cao, khi nhìn người bạn thường có ánh mắt phủ định hoặc cố ý.
6. Hàm dưới thu lại, người này rất tỉ mỉ, hay đa nghi, dễ khép mình, không dễ tin người.
7. Mồm mép lanh lợi, phát âm rõ ràng, chắc chắn là một tài năng hùng biện.

8. Nói chậm, rõ ràng, nhưng ý chí kiên định, kiến thức rộng, là nhân tài của đất nước.
9. Người có hai mép nhếch lên là có tính tình cởi mở, dễ gần, dễ nói chuyện, dễ thuyết phục.
10. Người có hai mép nhếch xuống, tính tình cố chấp, cứng nhắc, ít nói, khó thuyết phục.
11. Hai mép co lại về phía sau, đối phương đang nghe bạn nói và rất hứng thú.
12. Cắn môi khi nói hoặc khi nghe, đối phương đang tự trách mình, tự chữa thẹn, thậm chí cố tìm ra lỗi của mình.
13. Khi nói dùng tay che miệng, chứng tỏ đối phương có ý thức cảnh giác, hoặc đang che dấu điều gì đó.

* Quan sát miệng biết tính tình

Tục ngữ Trung Quốc có câu "*Ngậm miệng để giữ mình*".

Họa từ miệng và từ miệng cũng có thể biết được lòng dạ và tính tình của con người. Thời Nam Bắc triều, Hạ Nhược Quách làm đại tướng cho nhà Tần, cho rằng mình là người có tài cao, công lớn, không chịu dưới trướng của Đồng Liêu, thấy người khác làm đại tướng quân, chỉ có mình chưa được thăng chức, trong lòng không phục, luôn miệng thốt ra những lời oán trách, quyết tâm làm cho ra nhẽ.

Không bao lâu, Hạ Nhược Quách được lệnh tham gia tấn công Bình Tương Châu, sau khi thắng lợi trở về thì lại bị cách chức. Hạ Nhược Quách vô cùng tức giận và trút lời uất hận lên người truyền lệnh. Tấn công Vũ Văn Hộ biết được chuyện đó vô cùng tức giận, đã ép ông tự sát. Trước khi chết, ông nói với con trai là Hạ Nhược Bật: "Ta có chí bình định Giang Nam, hết lòng vì nước, nhưng hôm nay chưa thực hiện được, con nhất định phải tiếp tục sự nghiệp của ta. Ta vì cái lưỡi mà phải bỏ mạng, bài học này con phải ghi nhớ". Sau khi nói xong, Hạ Nhược Quách bèn lấy búa đập nát lưỡi của con trai, muốn con phải nhớ mãi bài học này. Qua câu chuyện trên có thể thấy được tầm quan trọng của việc quan sát miệng người.

* Nghe tiếng biết mệnh

Quan sát tiếng nói cũng hiểu được những thăng trầm của một con người. Thời Minh Thành Hóa, Binh bộ tả thị lang Lí Trấn đã chịu tang được hơn ba năm, luôn mong mỏi được thăng chức Binh bộ thị lang, vừa hay lúc đó Binh bộ thượng thư Bạch Khuê bị cách chức, cơ hội hiếm có ngàn năm có một, không ngờ triều đình lại cử thân gia của Bạch Khuê là hình bộ thượng thư Hạng Trung lên thay. Lí Trấn trong khi đang tràn trề hy vọng được thăng chức, nghe được tin đó đã oán trách Hạng Trung "Ông ở bộ hình là tốt rồi, sao lại ngoi lên một cái nhọt". Các quan trong triều biết được đã nói đùa rằng: "Gáy mọc nhọt vì Hạng Trung lên chức", Lí Trấn nghe vậy đáp: "Trong lòng mưu sự không biết đau". Và ông ta vẫn tiếp tục theo đuổi công danh. Thực ra, Lí Trấn sẽ được thăng chức rất nhanh nếu không bị bệnh về họng, mỗi lần có việc tấu trình, hoàng đế Hiếu Tông đều rất khó chịu khi nghe thấy giọng khàn khàn của ông. Làm quan cùng hàng với ông có Hồng Lư Tự, giọng nói sang sảng, lại có tài ăn nói, so với các quan ngang hàng là người xuất chúng, được Hiếu Tông rất yêu quý, trọng dụng.

* Nghe tiếng biết tính tình

1. Đằng hắng vài cái trước khi bắt đầu phát biểu hoặc diễn giảng trong những trường hợp long trọng thường là do hồi hộp hoặc lo lắng.
2. Những người khi nói chuyện không ngừng đằng hắng làm cho thanh điệu biến đổi có thể đang lo lắng điều gì đó.
3. Có người đằng hắng là do đang chần chừ chưa quyết định một vấn đề nào đó, cần phải tiếp tục suy nghĩ. Thường thì hành động này xảy ra nhiều ở nam giới và người lớn. Trẻ con khi hồi hộp thường lắp ba lắp bắp, hoặc ấp a ấp úng nói "ơ,

a...", cũng có những đứa trẻ có thói quen lặp đi lặp lại câu "Bạn biết...".

4. Cố ý đằng hắng là dấu hiệu cảnh báo người khác, là biểu hiện của thái độ không bằng lòng, có ý là nếu bạn không nghe lời nữa thì tôi không khách khí nữa.
5. Miệng nói, có khi là biểu hiện tự nhiên, bình thản, nhưng cũng có người lấy đó để phô trương thanh thế, che đậy sự bất an trong lòng.
6. Người không thành thật, khi nói cứ lấp la lắp liếm, là biểu hiện của sự phấp phỏng lo sợ người khác biết được lỗi lầm của mình.
7. Người hèn hạ kỳ quặc, trong lòng đầy kế hiểm, do đó giọng nói sẽ kỳ quái.
8. Trong lòng bình an thì giọng nói cũng ôn hòa dễ nghe.
9. Trong lòng vui vẻ thì giọng nói sẽ vang trong êm ái.
10. Khi nội tâm dần có xu thế hưng thịnh, có cách ăn nói quá tả.
11. Trong lòng nghi ngờ không yên thì toàn nói lập lờ nước đôi.
12. Người nhân từ không thích nói nhiều.
13. Người xốc nổi, bộp chộp, lời nói liến thoắng không ngớt.
14. Kẻ vu khống người tốt, trau chuốt ngôn từ, người đánh mất phẩm chất trong sạch, nói không nên lời, lắp ba lắp bắp.
15. Kẻ phản bội, khi nói luôn có nét mặt hổ thẹn.

VIII. HIỂU NGƯỜI TỪ BÊN TRONG - TÌM HIỂU PHẨM CHẤT TỪ TRONG RA NGOÀI

Ngửi hương hoa mà biết được đặc tính của hoa, nhìn ánh nắng mà biết được thời gian, khó lòng tránh được những chê trách vốn đã có định kiến từ trước; nhưng hiểu người từ trong ra ngoài, tuy ngược nhưng lại hiệu quả, tạo ra một cảm giác mới. Ngoài và trong thống nhất, chẳng phải là quá trình hiểu người hoàn mỹ mà ta theo đuổi hay sao?

* Không nên chọn người qua hình thức bên ngoài

Dựa vào hình thức để chọn người sẽ phạm sai lầm là bỏ qua người tài như Tử Vũ; dựa vào lời nói để chọn người sẽ phạm một sai lầm là không tín nhiệm người như Tể Dư. Điều này chứng tỏ chọn người phải dựa vào năng lực thực sự chứ không phải lấy dung mạo, lời nói để làm tiêu chuẩn.

Quan sát, bình xét một con ngựa tốt, đừng vì vẻ bề ngoài gầy yếu mà cho rằng đó là con ngựa bỏ đi, bình phẩm một người tài năng thực sự, luôn vì sự nghèo túng, không địa vị mà cho rằng không thể tuyển dụng, quả thật sai lầm. Qua đó có thể thấy, để tìm ra được nhân tài phải trọng thực chất chứ không thể dựa vào biểu hiện bên ngoài.

Chúng ta khi quan sát một người, thường đều bắt đầu từ vẻ bên ngoài, cho nên sự tốt, xấu của vẻ bên ngoài ấy thường quyết định ấn tượng của mọi người đối với người đó. Nhưng là một người lãnh đạo giữ trọng trách thì phải hết sức tránh cách nhìn tướng mạo chọn người truyền thống đó, mà ta nên tìm hiểu từ bản chất của nhân tài.

Am Đài là người Vũ Thành, tự Tử Vũ, nhỏ hơn Khổng Tử 39 tuổi. Tử Vũ muốn tôn Khổng Tử làm thầy, nhưng Khổng Tử thấy tướng mạo của Tử Vũ xấu xí nên cho rằng khó thành tài, chắc sẽ không có triển vọng gì. Nhưng vì Tử Vũ là do học trò của Khổng Tử là Tử Du giới thiệu, nên tuy coi thường, Khổng Tử cũng vẫn nhận Tử Vũ làm học trò. Tử Vũ theo học Khổng Tử ba năm. Khổng Tử mới nhận ra tuy anh xấu xí nhưng tài cao đức độ, vì thế có câu nói “dựa vào hình thức bên ngoài để chọn người sẽ mất đi Tử Vũ”. Sau khi học xong, Tử Vũ từng làm quan cho nước Lỗ, sau đó ông xuôi về phía Nam đến nước Sở. Ông mở trường dạy học, bồi dưỡng được không ít nhân tài. Tư tưởng của ông đã trở thành một trường phái học thuật có ảnh hưởng rất lớn của đạo nho ở phương Nam.

* Nhìn thấu được biểu hiện bên ngoài mới thấy được thực chất

1. Một người dũng cảm thực sự, bề ngoài tỏ ra nhút nhát; một người thông minh thực sự, bề ngoài tỏ ra ngốc nghếch.
2. Có giá lạnh mùa đông mới thấy được sự dẻo dai, kiên cường của tùng, bách.
3. Cái thẳng nhất, có vẻ như có chỗ còn cong; cái khéo léo nhất, có vẻ như vụng về.
4. Đều ngủ cả, thì người mù sẽ không bị nhìn ra là mù; đều trầm ngâm không nói, thì người câm sẽ không bị người khác biết là câm.
5. Nhân nghĩa có thể làm động lòng người quân tử, tài sản, lợi lộc có thể làm động lòng kẻ tham lam. Muốn phân biệt người có phẩm chất cao quý và kẻ thấp hèn chỉ cần nghĩa và lợi.
6. Trước những việc lớn và khó khăn, phải nhìn người xử lý như thế nào.
7. Trong trường hợp có lợi và bất lợi, phải nhìn xem người đó có rộng rãi hay không.
8. Gặp chuyện vui hay buồn, phải nhìn xem người đó có tốt hay không.
9. Gặp chuyện nên làm hay không nên làm, phải xem năng lực phân tích của người đó.

* Nhìn sâu vào con người để biết trí tuệ

Trời không lạnh giá thì làm sao biết được tính chịu rét của cây tùng, cây bách; việc không có gì gian nan làm sao biết được quân tử sinh ra trong khó khăn thử thách. Có qua những năm tháng lạnh giá mới biết được lý lẽ không úa tàn của tùng, bách; có qua thử thách khắc nghiệt mới có thể biết được phẩm chất của một người.

Bằng những phương pháp nhìn nhận con người dưới đây có thể phán đoán được trình độ tốt đẹp trong con người.

1. Nói năng nghiêm chỉnh, là con người hiểu biết.
2. Trầm mặc ít lời, là con người kín đáo.
3. Phân biệt rõ phải trái, là con người biết lẽ phải.
4. Ngôn từ lộn xộn, là con người lung tung.
5. Đoán trước được việc xảy ra, là người hiền triết.
6. Giải quyết công việc đâu ra đấy, là con người có trí tuệ giỏi suy nghĩ.
7. Biết nghiên cứu con người qua cách giải quyết công việc, là người sáng suốt.
8. Đã rõ mà coi như chưa biết, thông minh mà coi như ngu đần, là con người có trí tuệ.
9. Xét việc tỉ mỉ, là người cẩn thận.
10. Lòng dạ rõ ràng, là người trong sạch.
11. Tìm hiểu sự việc sâu và kỹ, là người có thực lực.
12. Thích lộ mặt, là con người trống rỗng.
13. Thích khoe mẽ, là con người thiếu năng lực.

* Biết người qua tu dưỡng

Xưa có câu người thượng đẳng, có bản lĩnh không có tính nóng; người trung đẳng, có bản lĩnh có cả tính nóng; người hạ đẳng, không có bản lĩnh nhưng có tính nóng. Nhìn từ góc độ tu dưỡng nội tại của con người, cho thấy người có tính trung hòa, chính là người có tài trí lớn lại ra vẻ như ngu, rất khéo léo nhưng ra vẻ vụng về, giỏi biện luận nhưng lại làm như ú ớ, họ là người có bản lĩnh, có đức độ, có trí tuệ, nhưng không lên mặt, không khoe khoang, không huênh hoang, thanh tịnh vô vị, phẳng lặng như nước, nhưng có biết bao đức tính tốt đẹp và sức mạnh.

Khổng Tử sống giữa các bạn đồng liêu cùng quê rất là thành thực khiêm tốn, như một người không biết ăn nói. Trong tông miếu, triều đình Khổng Tử lại là người giỏi hùng biện; khi nói với các hạ đại phu, thì cương nghị thẳng thắn; khi nói với các thượng đại phu, thì vui vẻ hòa nhã, nói thẳng, không kiêng dè.

Khổng Tử là người lực lưỡng nhưng không cậy sức mạnh.

Khổng Tử nói giỏi ngàn lời, nhưng chỉ trình bày ý kiến mà không viết.

Khổng Tử vóc người cao lớn, nhưng thường cúi đầu lầm lũi suy nghĩ, đó chính là kết quả tu dưỡng của bậc thánh nhân.

* Biết người qua phẩm tính

Sách "Tống sử. Tào Bân truyện" Tào Bân xưa kia là nha tướng của Uy Đức Quân đời Hậu Hán, đến đời Quách My Hậu Hán xưng đế, vì là họ hàng gần nên được điều giữ chức Hà Trung Đô giám dưới quyền Tấn Vương. Đến đời Hậu Chu, Triệu Khuông Dận lập ra triều Tống, Tào Bân lại là tướng tâm phúc của nhà Tống, lập được nhiều chiến công, lần lượt tham gia các chiến dịch lớn, chinh phạt Thục, phá Giang Nam, là lương tướng thời bấy giờ, được phong là Lỗ Quốc Công. Tào Bân là một con người tính tình nhân kính, hòa hậu, trong triều đình chưa hề có ý chống đối, cũng chưa hề có lời nói mất lòng ai. Đánh chiếm hai nước Thục Ngô, không hề tơ hào một chút của cải. Vừa là đại tướng vừa là tể tướng, không lấy uy thế đè người, gặp các đại sĩ phu trên đường, tất cho xe dẹp sang bên. Cho dù các quan nhỏ đến xin ý kiến cũng mũ mão

quần áo chỉnh tề mới ra tiếp. Có được bổng lộc, phần lớn đều cứu tế cho bà con họ hàng, không có tích lũy.

* Biết người qua tài khí

Bàng Thống là danh sĩ Tương Dương trong “Tam quốc diễn nghĩa”, người đời gọi ông là “Trên thông thiên văn, dưới tường địa lý, mưu lược không kém Quản Trọng, Nhạc Nghị”. Chỉ tội mày rậm môi dày, mặt đen râu ngắn, áo mũ xộc xệch, hình dáng cổ quái, lại thấp lùn. Lưu Bị vốn nghe danh Bàng Thống đã lâu, cầu hiền như khát nước, nhưng khi giáp mặt, trong lòng đã nguội lạnh một nửa, thầm nghĩ: người này mặt mũi xấu xí, xem ra bụng dạ trống rỗng, nếu không sao Tôn Quyền không giữ để dùng? Nên không trọng dụng, chỉ cho làm một chân huyện lại. May có Trương Phi đi tuần sát ở Lai Dương, nơi Bàng Thống nhậm chức, phát hiện ra Bàng Thống quả có tài trí hơn người, báo lên Lưu Bị, mới được Lưu Bị coi trọng, vội mời Bàng Thống về, chắp tay nhận lỗi và giao cho Bàng Thống làm phó quân sư.

* Biết người qua tâm trí

Không có gì khó hơn là quan sát, tìm hiểu tính tình con người. Có người vẻ mặt trông ôn hòa lương thiện, nhưng thực tế lại giả dối gian trá; có người bề ngoài trông có vẻ cung kính chân tình, nhưng trong lòng lại xảo quyệt; có người bề ngoài trông dũng cảm, nhưng thực tế nội tâm lại khiếp nhược; có người bề ngoài trông thật thà, tận tâm tận lực, nhưng thực tế lại không trung thực không đáng tin cậy. Cho nên, muốn biết lòng người, nên dùng bảy cách sau:

1. Đúng sai lẫn lộn, xem anh ta tâm trí ra sao.
2. Dùng cách biện luận dồn anh ta vào thế bí, xem khả năng ứng biến của anh ta.
3. Hỏi anh ta đề ra mưu kế, xem kiến thức ra sao.
4. Nói những tai họa khó khăn, xem dũng khí ra sao.
5. Cho uống rượu thật say, xem bản tính như thế nào.
6. Nêu lên những cám dỗ tiền tài, xem anh ta có liêm khiết không.
7. Yêu cầu anh ta phải hoàn thành công việc có thời hạn, xem có đáng tin cậy không.

* Biết người qua thực tiễn

Người xưa đã nói, xem con ngựa chạy có thể thấy được người cưỡi ngựa tốt hay xấu. Nhận biết người tài phải xét nghiệm trong thực tiễn. Trời không có sương tuyết, sao thấy được tùng xanh chịu rét hơn cỏ dại; đất không có núi sông hiểm trở, còn ai thấy được đường lớn khang trang. Có qua khảo nghiệm mới thấy được mạnh yếu, có so sánh mới thấy được tốt xấu.

Chỉ nhìn việc rèn màu sắc của thanh gươm thì đến Âu Trị Tử cũng không nhất định đoán được gươm tốt hay xấu; nhưng nếu đem đi chém ngỗng trời, nhạn biển, lừa ngựa thì ngay cả đến tên nô lệ thông thường cũng có thể không do dự mà phán đoán là gươm sắc hay cùn. Vạch mõm ngựa xem răng, Bá Nhạc cũng không nhất định phán đoán được ngựa tốt hay xấu; nếu mắc ngựa vào xe, xem nó kéo, thì người nô lệ thông thường cũng sẽ không chút do dự mà đoán định ngựa tốt xấu. Cho nên, muốn phân biệt kẻ ngốc, người thông minh, không chỉ nhìn bề ngoài, phải xem hành động, nghe lời nói, xét hiệu quả.

Dưới đây có thể khảo sát được tài năng của người tài:

1. Có thể dựa vào trí thông minh để bày mưu tính kế.
2. Có thể biết được tương lai, tìm điều lợi tránh điều hại.
3. Có gan quyết đoán mọi việc.
4. Can đảm hơn người.
5. Có dũng khí tiến hành công việc.
6. Thông minh có thể làm việc lớn, đó mới thật là tài năng.

* Nhìn người qua bản chất

Xưa kia, Xa Dận người nước Tấn, ban đêm không có nến thắp để học, bèn thu thập đom đóm thắp sáng để học. Tinh thần hiếu học của anh được mọi người truyền tụng thành một giai thoại. Về sau, cũng có một anh học trò học theo cách làm của Xa Dận, nên cũng được mọi người họ hàng, làng xóm ca ngợi. Có một người trong làng rất kính phục hành vi của anh ta nên sáng sớm hôm sau sang thăm học trò, nhưng người nhà anh ta nói, anh ta đã đi ra ngoài. Người làng cảm thấy lạ, bèn hỏi: "Tại sao ban đêm bắt đom đóm để học, mà ban ngày lại rong chơi?". Người nhà anh ta nói: "Không có nguyên nhân gì, ban ngày ra ngoài bắt đom đóm, tối sẽ về". Lúc này người làng mới biết, thì ra mọi người ngưỡng mộ chỉ là cái hư danh "dùng đom đóm học đêm". Nếu ban ngày anh ta đóng cửa lại mà học trong nhà, có lẽ không có ai biết đến anh ta.

Trong chuyện này, anh học trò muốn được tiếng hiếu học, đêm về dùng đom đóm thay đèn để học, nên không tiếc thời gian ban ngày đẹp trời ra ngoài tìm bắt đom đóm, đúng là quá chuộng hư vinh. Anh ta học tập "khắc khổ" như thế, thì hiệu quả ra sao chắc cũng rõ. Còn mọi người sau khi biết rõ chân tướng, ai cũng chê cười.

Thường làm một việc mà cần cù chịu khó, người khác không biết, nếu khoe khoang ầm ĩ, cũng được một số người ca ngợi. Nhưng vì một chút hư vinh mà làm giảm hiệu quả thực tế, cuối cùng chỉ làm trò cười cho thiên hạ. Cho nên muốn nhận biết người thì cần phải rút ra bài học của anh học trò trong câu chuyện này.

* Nhìn tâm biết người

Đời nhà Đường, Lý Thế Dân Đường Thái Tông lệnh cho Phong Đức tiến cử hiền tài, thời gian qua đã lâu mà không hoàn thành nhiệm vụ. Thái Tông tra hỏi tại sao, Phong Đức vẫn từ tốn trả lời: "Không phải thần không tận tâm, chỉ vì thời nay không có nhân tài kiệt xuất". Đường Thái Tông nghe thấy trả lời như thế, trong bụng rất không vui, nói với Phong Đức: "Quân tử dùng người, tựa như dùng các đồ vật khác nhau, mỗi người có mặt mạnh của họ. Thời xưa, các vị vua chúa cai trị quốc gia rất tốt. Chẳng nhẽ phải mượn nhân tài từ các thời đại khác hay sao? Khanh phải hiểu, mấu chốt của vấn đề là khanh không biết dùng tâm để biết người, làm sao có thể vu oan cho cả một thế hệ người!".

Ngày nay, loại người như Phong Đức không phải là hiếm.

* Nhìn trí biết người

1. Mưu trí phải tinh. Mưu trí có tinh mới là cao siêu.
2. Đức hạnh phải tốt. Đức hạnh có tốt mới trở thành đối tượng được sùng bái.
3. Chí hướng phải lớn. Có chí hướng lớn mới gánh vác được trách nhiệm nặng.
4. Tu dưỡng phải khiêm tốn. Con người khiêm tốn mới tránh được tai họa.
5. Chí hướng lớn mà khiêm tốn là con người thánh hiền (tâm nhỏ chí lớn).
6. Chí hướng lớn mà bộc lộ sắc sảo, là anh hùng hào kiệt (tâm lớn chí lớn).
7. Chí hướng nhỏ nhưng bướng bỉnh, là con người ngạo mạn (tâm lớn chí nhỏ).
8. Chí hướng nhỏ mà chỉ biết phục tùng, là con người nhu nhược (tâm nhỏ chí nhỏ).

IX. BIẾT NGƯỜI PHẢI CÓ THỜI GIAN DÀI - PHẢI CÓ CẢ MỘT QUÁ TRÌNH MỚI BIẾT NGƯỜI

Sớm tối bên nhau là phương thức tốt nhất để con người hiểu nhau, “đường dài hay sức ngựa”, ”ngày dài biết nhân tâm”. Giữa quá khứ và tương lai, lòng người thay đổi, tháng năm qua đi không để lại một dấu vết gì. Hãy nhắm mắt lại, để cho hình tượng của người khác hiện ra trong ấn tượng của bạn, bộc lộ hết những ưu điểm, khuyết điểm, đặc trưng, những nét đáng yêu của họ.

Sự cạnh tranh hiện nay của các xí nghiệp chủ yếu là sự cạnh tranh về nhân tài. Nhân tài là vấn đề căn bản phát triển xí nghiệp lâu dài. “Mười năm trồng cây, trăm năm trồng người”. “Thiên lý mã luôn có, nhưng Bá Nhạc không phải lúc nào cũng có”. Là người lãnh đạo một xí nghiệp phải có con mắt tinh đời biết người tài, mới có thể chiêu mộ những “Thiên lý mã” có năng lực dưới ngọn cờ của mình, để xây dựng nên xí nghiệp hiện đại, chất lượng cao.

* Đường xa hay sức ngựa, ngày dài biết nhân tâm

Tìm hiểu một con người, không thể chỉ nhìn một lúc, một việc, mà phải trải qua quan sát, khảo nghiệm lâu dài. Chu Công bị mọi người nghi là thoái vị mà lui về ở ẩn, Vương Mãng trước khi cướp ngôi nhà Hán đã gây ấn tượng tốt là một kẻ khiêm nhường trước mắt mọi người, giả thử họ đều qua đời đúng lúc đó, làm sao phân biệt được ai thật ai giả?

Con người ta lúc mới đầu thường tỏ ra là người tốt, nếu từ đầu đến cuối vẫn tốt như thế, mới thật là biểu hiện tốt. Nhất là nhìn một người có phẩm đức tốt hay xấu, cần phải có thời gian khảo nghiệm lâu dài.

Cho nên nhìn người phải khảo sát toàn bộ quá trình hành động của người đó.

Đường xa mới có thể nhận biết được thiên lý mã; Thói đời xảo trá mới có thể nhận biết được người tốt. Chứng tỏ chỉ có kiểm nghiệm bằng thực tế, mới nhận biết được thật giả, người tài, kẻ dốt.

Vậy làm thế nào để quan sát, nhận biết được người qua thời gian dài?

1. Một con người khi thành đạt sẽ đề bạt ai; Khi khốn khó làm những việc không nên làm; Khi giàu có không thích thú cái gì. Đó chính là phương pháp nhìn người.
2. Nhân tài (quân tử) khó tiến dễ lùi, kẻ tầm thường dễ tiến dễ lùi; nô tài (tiểu nhân) dễ tiến khó, đó là phương pháp tốt để nhận biết nhân tài.

* Có thể cùng hoạn nạn, không thể cùng chung vui

Một người lãnh đạo thông minh tuyệt đỉnh, khi giải quyết mọi vấn đề thường có những thay đổi tùy theo tình hình khác nhau, không theo một nếp nghĩ cố định nào, mới gọi là “suy tính mọi đường”.

Phạm Lãi và Văn Chủng cùng giúp Việt Vương Câu Tiễn, bày mưu tính kế diệt nước Ngô. Phạm Lãi có thể biết người, biết Câu Tiễn có thể dùng hoạn nạn, nhưng không thể cùng chung vui, nên sau khi đạt tới thành công đã chủ động rời khỏi nước Việt. Ông cũng khuyên Văn Chủng rời nước Việt: “Bắn được chim thì mất cung; săn được thỏ thì giết chó săn. Việt Vương là người cổ dài, miệng nhọn, có thể cùng hoạn nạn, không thể cùng hưởng lạc, sao không đi?”. Nhưng Văn Chủng không nghe, về sau bị Câu Tiễn ban gươm tự vẫn, kết cục đáng buồn.

* Nhìn người ở cái sai cái đúng, có thể thấy từ những hành động nhỏ nhặt

Người xưa nói: Nhìn người xem là trung hay gian, là tà hay chính, có thể tìm ở những hành động nhỏ nhặt, chứ không thể tìm ở thơ văn.

Còn nói: Lúc 3 tuổi có thể thấy lúc già, từ việc nhỏ có thể thấy được việc lớn. Thời Đông Hán, Trần Phiên một mình ở một phòng, sân nhà bẩn thỉu. Ông bố bèn phê bình: "Thằng nhỏ sao không quét dọn tiếp khách!". Trần Phiên trả lời: "Đại trượng phu đối nhân xử thế, phải quét sạch thiên hạ, đâu có quét một chỗ ở?". Ông bố nhằm luôn ý đó hỏi lại: "Một phòng còn không quét, quét sao được thiên hạ?". Thực ra không làm từ việc nhỏ sao làm tròn việc lớn? Con đường là do bước đi từng bước, đừng nên mơ tưởng một bước đến nơi. Cho nên con người có thể làm việc một cách chuyên tâm, dù là thời gian ngắn ngủi, dù là việc nhỏ nhặt, cũng phải mang hết sức mình ra làm cho tốt.

Nhìn nhận một con người xem họ có thể làm từ việc nhỏ nhặt, thật sự quan tâm yêu mến công việc mình làm, đó là bước khởi đầu nhận biết tài năng một con người. Bình thường, chúng ta không nên mơ tưởng cao xa, cố gắng làm tròn mọi việc trên cương vị của mình.

* Biết người nhằm vào đức

Đức, là đạo đức, phẩm đức. Người xưa nói: "Đức hạnh là điều mà nhân tài có thể gánh vác được nhiệm vụ tốt hay xấu"; đạo đức, phẩm đức có quan hệ đến động cơ hành vi một con người, đó là vấn đề quan trọng bậc nhất đối với người tài. Đạo đức nhân phẩm cao của một con người quyết định hành vi của người đó cố gắng làm lợi cho xã hội, tập thể, xí nghiệp; ngược lại sẽ làm hại cho xí nghiệp, tập thể, xã hội. Vậy tiêu chuẩn để đánh giá "đức" là gì? Đó là giữ hay bỏ đạo nghĩa và công lợi.

1. Khi mục đích của đạo nghĩa và công lợi thống nhất với nhau, trước hết phải làm tròn trách nhiệm đạo nghĩa đối với xã hội, không từ bỏ công lợi hợp pháp, đó là "quân tử ái tài, thủ chi hữu đạo". Đầu đời nhà Thanh, Nhan Vô Tăng có một câu nói nổi tiếng: "Phải nêu cao nghĩa mà mưu lấy lợi, phải làm rõ đạo lý để mưu sự thành công".
2. Khi mục đích của nghĩa và công lợi có mâu thuẫn với nhau, phải bỏ lợi mà giữ lấy nghĩa. Mạnh Tử triết gia thời cổ nổi tiếng của Trung Quốc có câu danh ngôn "Xả thân vì nghĩa". Ông cho rằng sinh mệnh cố nhiên là quan trọng, nhưng nhân cách còn đáng quý hơn, nếu không toàn vẹn được cả hai, thì cần "xả thân vì nghĩa".

* Biết người qua trình độ hiểu biết

Trình độ hiểu biết là độ sâu và độ rộng của tư duy cần có của một nhân tài. Nhìn vào độ sâu của tư duy thì trình độ hiểu biết là tầm nhìn xa kiến thức sâu của con người, đó là độ sâu của nhận thức và dự kiến đối với phát triển của sự vật. Xin nêu ví dụ, có hai hãng giày đều muốn tiếp thị giày của mình trên một hòn đảo xa công ty và đều cử người đến điều tra thị trường giày của đảo. Kết quả sau khi khảo sát, người của công ty A báo cáo với công ty là: "Trên đảo không có ai đi giày, cơ hội phát triển ngành giày rất mờ mịt". Còn người của công ty B, sau khi khảo sát, lại báo cáo với công ty là: "Trên đảo không có ai đi giày, cơ hội phát triển ngành giày rất có triển vọng". Người của công ty A chỉ nhìn thấy biểu hiện trước mắt của sự vật, còn người của công ty B lại từ biểu hiện "không có ai đi giày" mà dự kiến được tiềm lực to lớn phát triển ngành giày trong tương lai, nên có tầm nhìn và kiến thức sâu xa hơn công ty A. Nếu lãnh đạo của một xí nghiệp cũng chỉ có tầm nhìn gần như người của công ty A, thì họ chỉ có kế hoạch ngắn hạn, nếu có kiến thức hơn người như công ty B, sẽ có thể làm cho xí nghiệp phát triển dài lâu.

"Trình độ hiểu biết" phản ánh năng lực phán đoán khác thường cần có của một con người. Trong "Tam quốc diễn nghĩa", khi Ngụy Diên giết thái thú Hàn Huyền, chạy sang với Lưu Bị, Lưu Bị và Quan Vũ vội thết tiệc mừng công cho Ngụy Diên. Lúc này Gia Cát Lượng bỗng nhiên sai đao phủ kéo Ngụy Diên ra ngoài, nói Ngụy Diên "ăn lộc chủ mà giết chủ là bất nhân, ở đất chủ mà dâng thành của chủ là bất nghĩa, con người bất nhân bất nghĩa, sau này tất phản chủ".

Sau khi Gia Cát Lượng chết, đúng là Ngụy Diên đã mưu phản, theo như diệu kế viết trong cẩm nang khi Gia Cát Lượng còn sống, cuối cùng Mã Đại đã chém đầu Ngụy Diên.

* Biết dùng người tài

Tài là tài năng, là con người có nhiều tài nghệ. Có nhiều người do được huấn luyện tốt, tỏ ra là người có nhiều tài. Ví dụ vừa biết văn nghệ, lại giỏi thể thao, vẽ, thổi kèn, đàn hát, cầm kỳ, thi họa, cái gì cũng biết. Nhưng năng lực nhân tài phải biết kết hợp với bẩm tính của người đó. Ví dụ người đó có thể giữ được mãi mãi, kiên trì nâng cao năng lực của bản thân, nếu không thì làm việc gì cũng nửa vời, chỉ thích hợp với những việc làm bình thường.

* Biết người ở học thức

Học thức là nói về học tập, là khả năng học vấn. Người Trung Quốc thường nhấn mạnh tính chất quan trọng của việc học tập đối với con người. Khổng Tử nói: “Sáng được học, tối có chết cũng được”. Nhấn mạnh chân lý học tập là phải tận tâm tận lực, “Sống đến già, học đến già” cũng là ý nghĩa đó. Là nhân tài, phải suy nghĩ, nghiên cứu thật nhiều, để rèn luyện cho mình khả năng học một biết thêm hai, ba.

“Học rộng” và “Nghĩ kỹ” có một tiền đề, là phải chịu được sự tĩnh mịch, phải tìm được ý cảnh tự nhiên trong trạng thái yên tĩnh của học tập và suy nghĩ, như vậy mới có kết quả học tập thật sự.

* Biết người ở bẩm tính

Bẩm tính là đặc điểm, tính cách bẩm sinh của một con người, còn gọi là thiên tính. Bẩm tính của mỗi người đều có ảnh hưởng sâu sắc đến việc thành tài của người đó, vì bẩm tính là một thứ tồn tại trong ý thức đầu óc của con người đó mà không thể dùng ý chí để di chuyển, mỗi khi con người làm việc gì nó đều ảnh hưởng đến hành vi của người đó. Cho nên đối với nhân tài có bẩm tính khác nhau, phải để cho họ phát triển theo hướng có lợi đối với bẩm tính, không nên làm ngược lại. Ví dụ một người có chút năng lực hiểu biết, nhìn nhận vấn đề tương đối chuẩn xác, nhưng bẩm tính nhút nhát sợ việc, nhu nhược không dám quyết đoán, thì cũng khó thành việc lớn.

* Biết người ở hành động

Hành động là khả năng hành động, là nhân tố chính để nhân tài phát huy tác dụng. Người xưa từ lâu đã ý thức được ý nghĩa của hành động đối với sự tiến bộ của xã hội loài người. Trong cuốn “Thượng Thư Thiên thuyết mệnh” là sách kinh điển của Nho gia có ghi, thời đại Ân, Thương thế kỷ XIII trước công nguyên. Phó Thuyết nói phương án trị quốc cho Ân Cao Tông Vũ Định, Vũ Định tỏ ý tán thành, Phó Thuyết bèn nói với Ân Cao Tông rằng: “Biết không khó, hành động mới khó”, ý muốn nói biết một sự việc, hiểu được một lý lẽ không khó, cái khó là thực hiện. Tư tưởng này người đời sau khái quát bằng câu: “Biết dễ, làm khó”, chứng tỏ có được cách nghĩ tốt hoặc kế hoạch chu đáo tuy làm quan trọng, nhưng quan trọng hơn là phải quán triệt trong hành động. Nếu không quán triệt trong hành động, dù nguyện vọng kế hoạch có hay đến mấy cũng chỉ là bọt xà phòng. Tôn Trung Sơn là người tiên phong vĩ đại từng mong muốn mọi người: “Không có gì phải sợ, hãy vui vẻ hành động” khuyến khích mọi người dũng cảm tìm tòi, dám mạo hiểm, đi tìm chân lý, đó cũng bắt nguồn từ việc coi trọng nhân tố hành động.

* Biết người ở hiền tài

Thời Xuân Thu, Sở Văn Vương là người biết người dùng người qua thực tiễn của mình. Hỷ và Thân Bá Hầu đều phụng sự Sở Văn Vương, Hỷ là người cương trực, thấy Sở Văn Vương có sai lầm thì can gián không sợ mất mặt. Văn Vương cho rằng Hỷ vạch cái xấu của mình trước mặt

chúng thần, nên cảm thấy tức giận. Thân Bá Hầu thì việc gì cũng theo ý đưa đẩy, rất giỏi quan sát tình hình Văn Vương, Văn Vương định nói, định làm gì, Thân Bá Hầu đã nói trước, làm trước, Văn Vương cảm thấy có Thân Bá Hầu kề bên rất vừa ý. Nhưng qua thực tiễn Văn Vương thấy: Những điều mà Hỷ can gián đều đúng, có nhiều việc nghe lời can gián mà không phạm sai lầm, có lợi cho mình có lợi cho nước; còn những việc mà Thân Bá Hầu làm theo ý mình không lợi cho mình không lợi cho nước. Nên Văn Vương mới biết Hỷ là hiền thần, cần được trọng dụng, bèn gia phong tước là Ngũ đại phu. Còn Thân Bá Hầu, Văn Vương cho là nịnh thần, a dua bợ đỡ, loại người này không thể dùng, bèn trục xuất ra khỏi nước.

* Biết người ở tín nghĩa

Người xưa nói: "Gió mạnh cỏ cứng, ngày dài biết nhân tâm". Chỉ có qua đấu tranh chống khó khăn, chống cường bạo mới tỏ rõ lòng trung thành. Nhưng bồi dưỡng phẩm cách cao thượng thì phải làm từng tí một, từ những việc nhỏ nhặt. Nghe nói Oa-sinh-tơn thủa nhỏ, do tính tò mò đã chặt gẫy mất cây mà người cha đã mang từ nơi xa về trồng. Người cha rất tức giận, nhưng Oa-sinh-tơn đã dũng cảm thừa nhận đó là mình đã gây ra. Lập tức người cha chuyển giận thành mừng, ôm lấy cậu con trai, vì cái cây nhỏ tuy là vật mình yêu quí, nhưng lòng thành thực của cậu con trai là nhân phẩm tốt, dù có ngàn vàng cũng không mua được. Còn như Thục chủ Lưu Thiền, bị bắt làm tù binh cho dự tiệc mà còn "Vui không nhớ Thục, đúng là uổng công kẻ khoác tấm da người. Cho thấy giữa người với người, nếu không thể tin tưởng lẫn nhau, trong buôn bán khó mà lấy được lòng tin ở người, càng khó có được tình yêu thật sự. Có lòng trung thành, còn phải có ý chí kiên cường, mới có thể trở thành đại trượng phu đội trời đạp đất. Thời Đông Hán có hoàng đế làm mai mối, trực tiếp nói với một đại thần về hôn lễ của em gái Quang Vũ Đế đời Hậu Hán, có lợi lộc rất lớn, để dụ dỗ kết thân. Nhưng vị đại thần này trả lời: "Thần nghĩ mối giao kết lúc nghèo hèn không được quên, người vợ tao khang không thể bỏ" nên khéo léo và kiên quyết từ chối. Cho nên giữ được "tín nghĩa", thế gian tuy lớn, sự thế tuy khó khăn cũng có thể tránh được nhiều bi kịch.

* Biết người sùng ái

Trong "*Tư trị thông giám. Hán kỷ*" có ghi: "Đông Hán Bình địch tướng quân Bàng Manh", nhìn bề ngoài có vẻ kính cẩn khiêm tốn. Hán Quang Vũ Đế Lưu Tú hết sức tin tưởng Bàng Manh, thường nói với mọi người: "Có thể gửi thân gửi phận, người đó chính là Bàng Manh". Lưu Tú lệnh cho Bàng Manh và Hổ Nha đại tướng quân là Cái Diên đi đánh Hải Tây Vương Đổng Hiến. Vì chiếu thư chỉ gửi cho Cái Diên, Bàng Manh bỗng sinh nghi, cảm thấy không yên, cho rằng Cái Diên đã ngấm ngầm nói xấu mình, nên làm phản, quay giáo đánh Cái Diên, quân của Diên tan tác, còn lại mình Diên. Sau đó Bàng Manh liên hợp với Đổng Hiến, tự xưng là Đông Bình Vương, đóng quân ở miền Bắc Đào Hương. Lưu Tú được tin, rất tức giận, tự thống lĩnh đại quân thảo phạt Bàng Manh. Hậu Đông Hán đại tư mã Ngô Hán đánh phá Câu Thành, chém Đổng Hiến, Bàng Manh.

* Biết người bởi lễ

Thời Chiến Quốc, Việt Thạch Phụ có tài năng nhưng đang bị tù khổ sai. Một lần Yến Tử đi ra ngoài, trên đường gặp Việt Thạch Phụ, bèn tháo con ngựa bên trái của xe để chuộc Việt Thạch Phụ và cùng ngồi xe về nhà. Sau khi về nhà, Yến Tử cũng không hỏi han gì đến Việt Thạch Phụ, mà đi vào buồng. Được một lúc lâu Yến Tử vẫn không trở ra. Việt Thạch Phụ đành xin đi nơi khác. Yến Tử cảm thấy rất kinh ngạc, vội chỉnh đốn mũ áo ra xin lỗi Việt Thạch Phụ nói: "Yến Tử tôi thiếu nhân đức, nhưng tôi cứu ông ra khỏi kiếp nạn, sao lại rời bỏ tôi ngay thế?". Việt Thạch Phu nói: "Tôi nghe nói quân tử có thể chịu tủi hổ trước mặt người không biết mình, nhưng trước mặt người đã biết mình thì cần phải bày tỏ ý chí của mình. Vừa rồi tôi bị lao dịch, vì họ không biết tôi, còn ngài vì biết tôi đã chuộc tôi ra, nên có thể gọi là tri kỷ. Đã là tri kỷ mà còn đối đãi không theo lễ với tôi, thà tôi vẫn cứ bị lao dịch còn hơn". Yến Tử vội mời, Việt Thạch Phụ thấy Yến Tử đối xử theo lễ, nên thành tâm ở lại phò tá Yến Tử, về sau còn vì tiền đồ

chính trị của Yến Tử mà hy sinh thân mình. Đủ thấy biết người bởi lễ hết sức quan trọng.

* Nhìn thấy hùng tài trong cái xấu

Trong sách "Tam Quốc Chí. Ngụy thư. Võ Đế Ký" có ghi: Tào Tháo lúc trẻ là người rất nhanh nhẹn, có mưu lược, thích làm nghĩa hiệp thích săn bắn, nhưng du đãng vô độ. Lúc đó mọi người đều không cảm thấy có gì đặc biệt khác với mọi người. Kiều Huyền là Thái úy thời đó, lại đặc biệt đánh giá cao Tào Tháo, có nói với Tào Tháo rằng: "Thiên hạ sẽ loạn, không có tài, không cứu vãn nổi, chỉ có ngươi mới ổn định được tình hình". Tào Tháo khi còn trẻ bái kiến Kiều Huyền, Kiều Huyền nói: "Thiên hạ loạn lạc, quần hùng tranh giành lẫn nhau, giải quyết chuyện này, không phải ngươi sao? Ngươi mới chính là anh hùng thời loạn, là gian tặc trị thế. Tiếc rằng ta đã già, không thấy được ngươi phú quý, để cho con cháu về sau".

Hứa Tử Tương cũng có những dự liệu như thế đối với Tào Tháo, Kiều Huyền nói với Tào Tháo: "Ta chưa có danh, có thể giao cho Hứa Tử Tương". Tào Tháo bèn đến bái yến Hứa Tử Tương: "Tôi là người thế nào?". Tử Tương không trả lời, Tào Tháo cố hỏi, Tử Tương nói: "Ngươi có tài trị thế, là gian hùng thời loạn". Tào Tháo cười lớn.

* Từ cử chỉ nhìn ra tướng tài

1. Nhìn vào tài năng con người, bình thường ít nói, mở miệng toàn nói lời ác độc, ầm ĩ, nằm ngồi lung tung, bị mọi người ghét, thích giở trò, nhiễu sự, ngủ muộn dậy sớm, chỉ đáng làm "tướng của vợ".
2. Người mà lòng dạ không giữ được bí mật, khi kiểm tra thì nói trước với mọi người, tâm địa mềm yếu, khuyên người sửa chữa sai lầm còn cho ăn uống, thật thà trung hậu, ít lời, phân chia tiền của đều cho mọi người, con người như thế chỉ có thể làm "tướng của người".
3. Đối với trên khéo ăn khéo nói, thật sự cung kính, đối với dưới không nghe lời khuyên, thường dùng hình phạt với cấp dưới, dùng hình phạt là đổ máu, đối với họ hàng cũng không nể tình, loại người này có thể làm "tướng của trăm người".
4. Trong tranh luận kiện tụng hiếu thắng giành phần hơn, với đối thủ ghen ghét như kẻ thù, có thể làm cho mọi người thống nhất hành động, nghe theo mệnh lệnh, con người như thế có thể làm "tướng của ngàn người".
5. Bề ngoài cẩn thận, ít nói, quan tâm đến đời sống ấm no của sĩ tốt, thấu hiểu ngọt bùi đắng cay khó khăn của cấp dưới, con người như thế có thể là "tướng của vạn người".
6. Hết sức cẩn thận tựa như đứng cạnh vực sâu, lướt trên băng mỏng, càng ngày càng cẩn thận, gần gũi các hiền sĩ, biết nghe và chấp nhận mưu kế và ý kiến của mọi người, dùng người có mức độ, nói năng hòa nhã, khiến cấp dưới trung thành tuyệt đối với mình, tận tâm tận lực, con người như thế được gọi là "tướng của mười vạn người".
7. Đối xử với mọi người trung hậu đầy đặn, một lòng một dạ, thấy người hiền là tiến cử, chấp hành pháp luật nghiêm minh, chính trực, con người như thế có thể làm "tướng của triệu người".

* Biết người từ bản tính

Việc hình thành bản tính con người hoàn toàn do bản thân mình có yêu cầu nghiêm khắc với mình hay không trong mọi lúc bình thường, cho nên muốn hình thành tính cách tốt, đối với bản thân không được buông thả. Nhiều người không làm nên sự nghiệp gì, phần lớn là do quá buông thả đối với khuyết điểm của mình.

Thời xưa có một người khi luyện tập bắn cung, mũi tên còn cách bia 5 thước, anh ta nói thế cũng tạm được rồi. Khi học điều khiển ngựa kéo xe, xe bị ngựa kéo lạng phải lạng trái, cũng nói tạm được rồi. Khi học múa giáo, mũi giáo mới chạm vào áo giáp đối phương, cũng nói tạm

được rồi. Đợi đến khi xung phong giáp trận, ta và địch giao chiến với nhau, anh ta liền bị địch giết chết. Cho nên làm việc gì cũng phải nghiêm với bản thân, nếu yêu cầu dễ dãi, bản thân là người bị thiệt.

* Biết người từ lương tri

Nhà nghệ thuật biểu diễn kinh kịch nổi tiếng Cái Khiếu Thiên, ngôi sao võ sinh lừng tiếng Nam Bắc, tên thật là Trương Anh Kiệt, người Hà Bắc, biểu diễn lâu năm tại Giang Nam. Cả cuộc đời say đắm với nghệ thuật sân khấu, thích như bản mệnh, cần cù khổ luyện, không chút lơ là, đúng là một nhà nghệ thuật điển hình, suốt đời đeo đuổi nghệ thuật. Sau khi đã nổi tiếng, mỗi lần lên sân khấu vẫn gắng hết sức mình. Vì phải luyện võ công, ông đã nhiều lần bị thương, mọi người khuyên ông không cần phải cố gắng quá mức, kịch thì vẫn là "kịch" mà ông đã đạt đến đỉnh cao rồi, cần gì phải làm như thật thế? Nhưng ông không chịu, vì ông cho rằng nếu làm thế sẽ đắc tội với nghệ thuật, với khán giả và cả bản thân.

* Biết người trong tình lý

Phóng viên nổi tiếng Mỹ Uôn-tơ, lúc nhỏ ra cửa hàng mua một chiếc đồng hồ đeo tay mà anh ta thích với phương thức trả chậm. Nhưng bà mẹ đã lấy chiếc đồng hồ đó. Bà nói: "Con muốn mua một chiếc đồng hồ, điều đó cũng không sao, nhưng con lấy đâu ra khoản tiền đó. Dù con không nói dối và lừa lọc, nhưng việc này tỏ ra quá tùy tiện, không hợp tình lý. Uôn-tơ, con phải chú ý, đừng có làm bừa mà di hại lớn.

Về sau, Uôn-tơ luôn nghe lời mẹ dạy. Có một lần, một số tên gian thương muốn biếu Uôn-tơ một miếng đất lớn, chỉ đề nghị Uôn-tơ đưa tin có đất đai trong khu đất của họ, mà không bình luận gì đến tài sản của chúng. Uôn-tơ cho rằng đây là một việc không rõ ràng nên từ chối không nhận.

Đúng thế, nếu làm việc mà không giữ vững nguyên tắc, xử lý công việc rõ ràng, sẽ làm hỏng tất cả: một con người biết tự trọng không bao giờ làm thế.

* Biết người trong ân oán

Trần Trọng Di mới đầu giữ chức huyện úy Bồ Điền, quyền huyện lệnh. Trong huyện có một người vẫn thậm thụt lên quan trên ca tụng Trần Trọng Di, và ngầm đem bức thư tiến cử gửi lên quan trên đưa cho Trần Trọng Di. Một năm sau, nhà người kia thiếu tiền tô đất của huyện, Trần Trọng Di vẫn theo luật xử phạt. Kết quả người kia oán thán ầm ĩ. Trần Trọng Di liền đem bức thư trả lại anh ta, thư vẫn còn niêm phong chưa mở. Người này thẹn thùng xin tạ tội với Trần Trọng Di. Tục ngữ có câu: "Ăn của người, há miệng mắc quai". Khi có người tự dưng có ý thân thiện với mình, e rằng ý đồ không nhỏ, phải đặc biệt chú ý, chớ bị mắc câu.

* Biết người trong yêu ghét

Muốn thấy được phẩm đức và tài năng của nhân tài, chỉ cần nhìn vào hành vi bình thường của họ sẽ rõ. Trước kia Quản Trọng có tài nhận biết người, có thể phán đoán chuẩn xác nhân tài có dùng được hay không. Dưới đây là một đánh giá của Quản Trọng đối với mấy nhân tài của nước Tề, chúng ta có thể thấy được tiêu chuẩn và kinh nghiệm phát hiện nhân tài của Quản Trọng.

"Cửa Đông có một con chó, suốt ngày nhe nanh, sớm muộn cũng sẽ cắn người, chỉ có thể nhốt trong cũi, không dùng được; nay xem con người Dịch Nha, ngay đến con mình cũng không yêu quý, còn giết để làm thức ăn cho chúa công, sau này làm sao có thể yêu quý chúa công được? Xin chúa công đuổi hắn đi". Tề Hoàn Công đáp: "Được".

Quản Trọng lại nói: "Cửa Bắc có một con chó, suốt ngày nhe nanh, sớm muộn gì cũng cắn người, chỉ có thể nhốt trong cũi chứ không dùng được; nay xem con người Vệ Công Tử, không ở

lại nước Vệ làm Thái tử kế thừa một ngàn cỗ chiến xa, lại chạy sang nước Tề làm nô lệ, xin chúa công đuổi hắn đi". Tề Hoàn Công đáp. "Được".

Yêu ghét là bản tính cố hữu của con người, kẻ tiểu nhân thường làm trái ngược, đủ thấy loại người này là phản phúc.

* Biết người trong lo buồn

Triều Tấn có Lý Hành làm thái thú Đơn Dương, đương thời Lang Gia Vương (Tư Mã Duệ) ở trong quận của Lý Hành, Lý Hành bị cuốn vào cuộc tranh chấp quyền bính, nhiều lần quấy nhiễu Lang Gia Vương.

Phu nhân Lý Hành là Tập thị nói: "Lang Gia Vương tuy nhỏ tuổi, nhưng vốn là con đẻ của Hoàng đế, bây giờ anh trai Thái tử đang tranh giành nhau, các đại thần tìm kế hãm hại, khiến Lang Gia Vương không được lập làm hoàng đế, tại sao còn bức bách người ta?".

Về sau Lang Gia Vương được lập làm hoàng đế, Lý Hành nói với Tập thị: "Ta không nghe lời nàng, nay mới rơi vào tình cảnh này".

* Biết người trong cạnh tranh

1. Cách sát hạch: Thông qua sát hạch để nhận biết, phát hiện người tài, cách làm này thể hiện rõ nguyên tắc so sánh chọn người giỏi có tính cách rộng mở, có lợi cho việc hình thành cục diện đua tranh giữa những người giỏi.
2. Cách thi đua chọn người giỏi: là phương pháp để nhận biết, phát hiện người giỏi có tính đối kháng và cạnh tranh.
3. Cách bình chọn theo ý kiến mọi người.
4. Cách tiến cử: Có thể tự tiến cử hoặc người khác tiến cử.
5. Treo bảng chiêu hiền: đối với người tài giỏi thì cách này cũng là tự tiến cử và có tính chất cạnh tranh giữa người này với người kia.
6. Cách theo dõi thông tin: theo dõi các nguồn tin để phát hiện những thông tin đặc trưng của người tài giỏi.

* Nhận biết người bằng nhiều kênh

1. Biết người cả đức và tài: "đủ cả đức tài" xưa nay vẫn là yêu cầu cơ bản mà mọi người vẫn nhấn mạnh để nhận biết và phát hiện tài giỏi, cũng là nguyên tắc cơ bản phải giữ vững hiện nay.
2. Nguyên tắc thực tiễn: Thực tiễn là tiêu chuẩn duy nhất để kiểm nghiệm chân lý, là con đường căn bản để rèn luyện nhân tài và cũng là hòn đá thử vàng để phân biệt nhân tài.
3. Biết người không bó hẹp theo một quy cách nào: nhân tài có nhiều kiểu loại, nhiều tầng lớp, ta phải kiên trì nguyên tắc không bó hẹp trong một quy cách, phải tránh "cào bằng", hoặc "thiên lệch".
4. Biết người tại chỗ, những người gần gũi.
5. Biết người qua so sánh, chọn ra người tài giỏi.
6. Biết người theo cách rộng mở: rộng mở là trào lưu của thời đại, những yêu cầu về tố chất của nhân tài và toàn bộ sự nghiệp phát triển nhân tài, đều phải thích ứng với trào lưu rộng mở công khai.

* Biết người trong giao tiếp

1. Người tài giỏi càng phát hiện càng nhiều, khi không cần đến họ thì hình như không có, càng cần đến người tài càng thấy nhiều.
2. Nếu chỉ muốn nghe người giới thiệu mà không chủ động giao tiếp để biết, thì

người tài đó có thể chỉ là hư danh, không có thực.

3. Học tập trong giao tiếp là phương pháp tốt nhất để nhận biết người tài. Kết giao với những người tài giỏi hiểu sâu kinh sử, tay nghề cao siêu, tài giỏi trí lớn, nhất định sẽ học được nhiều vấn đề.

X. BIẾT NGƯỜI PHẢI GẦN GŨI HỌ - BIẾT NGƯỜI PHẢI BẰNG QUAN SÁT

Cách tốt nhất để nhận biết một cây là quan sát cây xung quanh; nhận biết một con người tốt nhất là quan sát những người xung quanh họ. Người loại nào thì chơi với người loại ấy, giữa những cái hình như và tương tự ấy, ta sẽ cảm nhận được "họ" thật sự.

* Biết người qua giao du, mà biết được đức hạnh

Con người thường tụ họp những người cùng chí hướng, cho nên xét phẩm đức một người phán đoán từ những bạn bè xung quanh họ. Ví dụ đời nhà Thanh có Tăng Quốc Phiên từ nhỏ đã thông Nho học, cần cù học tập, thấu suốt mọi mặt, cố gắng thực hiện, mở rộng trong các mặt lập thân, sử thế, chính trị, tề gia, chỉnh đốn quân đội, hoàn thành toàn bộ nhân cách, là một tài năng đại Nho của Trung Quốc. Trong 12 năm làm quan dạy học ở kinh sư, có rất nhiều bạn, trong số đó có tiên sinh Kính Hải, Cẩn Phong là rất chú ý gương mẫu trong hành động; nghiên cứu kinh thư, tìm hiểu đạo lý, có Ngô Tử Tự, Thiệu Huệ Tây; giảng về thơ, văn tự và khéo dùng vào việc biểu hiện cái "đạo" của người xưa, thì có Hà Tử Trinh; tài khí bôn ba có Thang Hải Thu; anh hùng chí lớn, thái độ ôn tồn là Hoàng Tử Thọ... Những người này tuy trình độ khác nhau nhưng đều là các bậc chí sĩ, không cam tâm làm người bình thường. Giao du với họ, Tăng Quốc Phiên tăng thêm tài trí, đặt nền móng cho sự nghiệp thành công.

* Biết người lúc nghèo hèn, biết được chí hướng

Trần Thắng xuất thân nông dân, gia cảnh rất nghèo lúc trẻ phải đi cày thuê cuốc mướn, nhưng là người có chí lớn, muốn làm nên sự nghiệp. Anh ta thường than thở với đời, có lúc buồn chán, có lúc sôi nổi. Một lần lao động ngồi nghỉ trên bờ ruộng. Trần Thắng trầm ngâm suy nghĩ, bỗng buột miệng nói: "Nếu có một ngày tôi phất lên được, trở thành người giàu có, tôi sẽ không bao giờ quên bạn nghèo hèn". Mấy bạn tá điền cùng làm việc không tin, cười mà nói: "Cậu là nông phu làm thuê, nói gì đến chuyện giàu có? Đúng là nói khoác". Trần Thắng thấy mọi người giễu cợt cũng buồn, than rằng: "Chao ôi! Chim sẻ sao biết được chí lớn của chim hồng hạo!", người có chí sẽ thành nghiệp lớn. Không lâu sau, Trần Thắng đã dùng hành động thực tế chứng thực cho lời nói của mình, không phải là người điên nói khoác, mà đó là quyết tâm to lớn của mình.

* Thấy cảnh tượng to lớn mà biết được ý tưởng con người

Hán Cao Tổ Lưu Bang, thời trẻ không thích lao động, chỉ thích "nói khoác", cách trốn lao động của ông ta là tìm cách vượt lên trên mọi người, trở thành con người xuất chúng. Một lần nhìn thấy cảnh tượng uy nghi to lớn của Tần Thủy Hoàng khi ra khỏi cung, trong lòng bỗng nhiên nghĩ ngợi, thấy mình cũng phải ra vẻ "đại trượng phu" như Tần Thủy Hoàng. Chỉ một chốc lát nhìn thấy cảnh Tần Thủy Hoàng ra khỏi cung mà Lưu Bang đã xác định mô hình cuộc sống lý tưởng của mình.

* Đặt vào hoàn cảnh nguy nan mới biết mưu lược

Tể tướng Hàn Kỳ đời Tống nổi tiếng là người đứng đắn, luôn giữ vững nguyên tắc cuộc sống việc gì có thể tha thứ cho người thì nên tha thứ, xưa nay cũng chưa hề được ai ca ngợi là gan dạ; nhưng gặp khi khẩn cấp lại có biểu hiện thần thông linh hoạt không ai bì kịp. Lúc Tống Anh Tông vừa chết, triều thần vội triệu thái tử vào cung, thái tử chưa đến, thì thấy ngón tay Anh Tông cử động, tể tướng Tăng Công Lượng sợ quá, vội báo với Hàn Kỳ, muốn thôi không triệu

Thái tử vào cung nữa. Nhưng Hàn Kỳ cự tuyệt nói: “Tiên đế có sống lại nữa cũng là Thái thượng hoàng rồi”. Lại càng giục mọi người mau đi mời Thái tử, để tránh có chuyện tranh giành quyền lực.

Nhiệm Thủ Trung thời Tống là một người gian tà, phản phúc, bí mật thăm dò tình hình của Đông cung và Tây cung, li gián giữa Hoàng đế và Thái hậu. Hàn Kỳ lập tức quyết đoán, dùng văn thư mà chưa có lệnh trực tiếp của Trung Thư để truyền gọi Nhiệm Thủ Trung, bắt đứng giữa triều và mắng rằng: “Ngươi đáng tội chết, nay tước chức quan, giáng xuống làm phó sứ đoàn Kỳ Châu, do Kỳ Châu sắp xếp”. Nói đoạn Hàn Kỳ lấy sắc khống chỉ điền vào rồi sai sứ thần áp giải Nhiệm Thủ Trung đi ngay.

Như vậy, Hàn Kỳ đã dễ dàng trừ bỏ được con mọt, mà vẫn giữ được tiếng là trung hậu, tỏ ra một con người có tu dưỡng cao.

* Từ bẩm tính có thể biết người tốt xấu

Đời nhà Thanh, Tăng Quốc Phiên khi chiêu một binh lính Hồ Nam, nhìn thấy người quê mùa chân lấm tay bùn, không biết nói năng, thì luôn miệng nói “được, được”, coi như đã trúng tuyển, còn thấy dân thành thị, hoặc người giỏi nói năng thì “ư, ư coi như không trúng tuyển. Cho nên quân lính Hồ Nam, hầu như đều là nông dân, chân tay đen đủi. Những người nông dân chất phác đó, vừa chịu khổ chịu khó, lại rất trung dũng, khi ra chiến trường thì bố chết con thay, anh ngã em thay, chỉ tiến không lùi. Việc chiêu mộ binh lính của Tăng Quốc Phiên là có điều kiện, tốt nhất là những nông phu trẻ khỏe, chất phác; không thu nạp những người thành thị mặt mũi láu lỉnh, những kẻ có giọng điệu nhà quan. Do bẩm tính khác nhau, người dân vùng núi thì dũng mãnh, dân sông nước thì giảo hoạt, dân thành thị thích chơi bời, lười biếng, dân nông thôn thì thuần hậu, chất phác. Người biết dùng binh thường thích lính nông thôn, núi rừng, không thích dân thành thị gần sông nước. Cách nhận biết người theo bẩm tính thật là đặc biệt.

* Biết người để dùng người, có thể biết được tài năng

Phàm những người mưu đại sự, lập nghiệp lớn, phần lớn đều chú ý phát huy và sử dụng nhân tài, như Lưu Bị dùng Gia Cát Lượng, Lưu Bang dùng Tiêu Hà, Tần Thủy Hoàng dùng Thương Ưởng, Lý Tư... Phương pháp dùng người là: “Phải phát huy được ưu điểm của đối phương, chịu đựng khuyết điểm của họ, để họ cảm thấy được tôn trọng. Dùng cách này để tiếp cận đối phương, dần dần quý họ, để sử dụng mặt mạnh của họ.

Vua thép nước Mỹ là Canaki cho rằng: “Nếu tôi thấy được mặt mạnh của cấp dưới, dám sử dụng người mạnh hơn tôi, chứng tỏ tôi mạnh hơn mọi người, tôi là người quản lý có hiệu quả hơn những người mạnh”. Một người lãnh đạo, một người quản lý ưu tú, nhất định phải là “Bá Nhạc” thật sự, không thể dùng người theo tình thân, trọng dụng kẻ xấu; cũng không thể cầu toàn, đối với người có một số khuyết điểm cũng không phải đều bỏ đi.

* Đặt người vào chỗ tranh luận, có thể thấy được thực tại

Muốn nhận biết một người có thực tài, ngoài nói năng, việc khảo sát thực địa là rất quan trọng.

Thời nhà Tống, Tông Trạch là nguyên soái nói với Nhạc Phi rằng: “Ngươi là một người anh dũng mưu trí, tài năng võ nghệ, cho dù là tướng tài thời xưa cũng không bằng, nhưng chỉ giỏi dã chiến nên vẫn chưa toàn vẹn”. Tông Trạch rất yêu quí Nhạc Phi tài hoa, nên có ý bồi dưỡng cho Nhạc Phi tinh thông nhiều phương pháp tác chiến, đưa cho Nhạc Phi một tờ trận đồ tác chiến. Nhạc Phi cầm, xem kỹ một hồi, nói với Tông Trạch rằng: “Thời đại xưa và nay khác nhau, vùng đồng bằng, vùng núi cũng khác nhau, sao có thể dùng binh cùng một trận đồ?”. Tông Trạch hỏi lại: “Ngươi nói thế chẳng nhẽ phép bày trận không có tác dụng sao” Nhạc Phi trả lời: “Bày trận để sau đó tác chiến, là việc thông thường của binh gia, nhưng vận dụng có giỏi hay

không, lại ở trong lòng". Tông Trạch nghe Nhạc Phi bàn luận trong lòng rất phục, cho rằng Nhạc Phi là một nhân tài lớn.

* Biết kiến thức khi tiến cử

Chu Nguyên Chương chuẩn bị cử Dương Hiến làm tể tướng. Lưu Cơ ra sức can ngăn, nói con người Dương Hiến khó giữ được công bằng, phân biệt đúng sai bằng nghĩa lý. Chu Nguyên Chương lại hỏi Uông Quảng Tường thì sao. Lưu Cơ nói, con người này bụng dạ hẹp hòi, so với Dương Hiến nhiều mặt còn quá; lại hỏi Hồ Duy Dung thế nào, Lưu Cơ đưa ví dụ như một con ngựa kéo xe, e rằng có thể lật đổ cả xe.

Chu Nguyên Chương suy nghĩ một lúc rồi nói: "Ta chọn tướng tài thực không ai vượt được khanh". Lưu Cơ nói con người thần hay ghen ghét, tính tình quá rắn, lại thiếu kiên nhẫn giải quyết vụ việc phức tạp, để thần làm thừa tướng e sẽ phụ lòng ân sủng của bệ hạ.

Về sau Dương Hiến, Uông Quảng Tường, Hồ Duy Dung đều được trọng dụng, Hồ Duy Dung còn giữ chức thừa tướng tám năm, nhưng đều lần lượt bại vong, nguyên nhân đúng như Lưu Cơ phán đoán trước đây.

* Trong lúc khẩn cấp có thể thấy rõ được mặt thật con người

Quan sát con người, nhìn vào khí thế hành động có thể thấy được bản ý. Ví dụ, có người bỗng nhiên lao vào sự nghiệp chính nghĩa như kẻ khát tìm nước, thường cũng có thể quay phắt lại với chính nghĩa, như trốn tránh lửa thiêu vậy. Trên thế gian này có biết bao kẻ phản phúc từ một cực đoan này lại nhảy sang một cực đoan khác. Đối với loại người này cần có thời gian dài quan sát để hiểu rõ động cơ.

Ví dụ như ngựa không ăn dầu mỡ, chim Thanh Tước không ăn lương thực, không phải vì chúng không tham ăn, mà vì chúng không thích ăn thứ đó. Một số người không thích một số thứ, nhưng không thể vì thế mà khẳng định họ liêm khiết, mà phải xem họ có thái độ thế nào trước những thứ mà họ cần, họ thích. Ví dụ thái độ của một con người trước tiền tài, gái đẹp, địa vị thường phản ánh bản chất của con người đó.

* Biết người ở dũng khí, có thể biết được ý chí chiến đấu

Muốn cư xử đúng với bản thân mình, phải có thái độ thành thật đối với khuyết điểm và sai lầm của mình. Là con người, khó tránh khỏi có sai lầm, muốn công khai thừa nhận và sửa chữa sai lầm của mình cũng phải có lòng dũng cảm lớn.

Có một thủ môn bóng đá nổi tiếng, trong một trận tranh giải vô địch, do phán đoán sai lầm, anh ta đã để lọt lưới một bàn, khiến đội bóng bị thua. Chàng thủ môn đã ở lì trong nhà ba ngày, mới có đủ can đảm đối mặt với hiện thực. Anh ta ra phố cắt tóc, anh thợ cắt tóc nói đến trận bóng vừa rồi, nói: "Tôi đã nghiên cứu trận bóng đá ba ngày nay, nếu tôi là ông thì đã không phạm sai lầm đó". Chàng thủ môn nói: "Nếu tôi có ba ngày để quyết định thì cũng không phạm sai lầm". Chàng thủ môn phải mất ba ngày mới dám nhìn thẳng vào khuyết điểm của mình, sẽ vĩnh viễn rút lui khỏi cuộc đấu.

* Biết người qua sai lầm, có thể thấy được tinh thần của họ

Có một nữ phóng viên Mỹ theo chồng về thăm bố mẹ chồng ở Tokyo. Bà đến công ty Bách hóa Aođaki Tokyo mua một máy hát nhãn hiệu Sony. Khi về đến nhà mở ra dùng thử, bất giác ngớ người, máy hát không có ruột, chỉ có vỏ không. Bà định 10 giờ hôm sau sẽ đến công ty,

nhưng đến 9 giờ 55, công ty đã gọi điện thoại khẩn cấp, trong ống nghe phát ra một loạt tiếng Nhật "xin lỗi" như pháo rang. Phó Giám đốc công ty lập tức nói sẽ mang ngay đến nhà một máy hát mới. 50 phút sau, có một xe ôtô đến, bước xuống xe là vị Phó Giám đốc công ty và một nhân viên trẻ. Vào đến cửa phòng khách, cả hai đều cúi gập đầu, muốn đặc biệt đến để nhận khuyết điểm. Tiếp đó chàng nhân viên trẻ một mặt quỳ gối hành lễ, một mặt đọc những điều ghi trong sổ ghi chép cho mọi người nghe. Trong sổ ghi việc công ty đã suốt đêm tìm cách sửa chữa khuyết điểm. 4 giờ 32 phút chiều hôm qua, sau khi nhân viên bán hàng phát hiện ra sai lầm, lập tức báo cáo với nhân viên cảnh vệ tìm vị khách người Mỹ, nhưng đã muộn. Theo đó báo cáo lên Giám sát viên, báo cáo lên giám sát trưởng, lên tới Phó Giám đốc. Qua bàn bạc, mọi người cho rằng có thể lần theo manh mối là tên của bà khách mua hàng và một tấm thiệp để lại "Công ty chuyển phát nhanh Mỹ". Trù tính bà khách còn đang ở tại Tokyo, nên ngay tối hôm đó đã 32 lần gọi điện thoại khẩn cấp đến khách sạn ở Tokyo và xung quanh để dò tìm, nhưng không kết quả. Công ty lại gọi điện thoại đường dài đến tổng bộ "Công ty chuyển phát nhanh Mỹ" ở New York, nửa đêm nhận được điện thoại trả lời, được biết số máy điện thoại của bố mẹ bà khách ở New York. Đang đêm, công ty gọi điện thoại liên hệ, được người nhà cho biết số điện thoại nhà bố mẹ chồng của khách ở Tokyo, cho nên đến sáng nay, sau 35 lần gọi điện thoại khẩn, cuối cùng đã tìm được đến đây.

Cách giải quyết sai lầm của công ty bách hóa Aođaki Tokyo khiến mọi người nhớ mãi. Trong đời sống hàng ngày, chúng ta cũng có thể qua cách sửa chữa sai lầm của người khác mà biết rõ được bộ mặt tinh thần của họ, từ đó mà biết được thế giới nội tâm và hiểu được hành vi của họ

* Ngầm tìm hiểu con người

1. Con người có nhiều mặt khác nhau, nhưng khác nhau về mặt năng lực cá tính cần phải xem xét một cách toàn diện, chu đáo.
2. Không nên chỉ để mắt đến một số người. Phải xem xét người bằng cách nhìn dịu dàng, không nên nhìn với vẻ soi mói, ngờ vực.
3. Chú ý ghi nhớ trong lòng những thay đổi nhỏ nhặt của cấp dưới.
4. Khi trao đổi ngắn ngủi với cấp dưới, cần chú ý nhìn vào mắt họ xem họ có mệt mỏi, né tránh hay lơ đãng không.
5. Quan sát những biến đổi tinh thần của cấp dưới.

* Biết người sâu sắc thế nào

Con người "sâu sắc" có hai loại. Một loại là thâm trầm, có biểu hiện ít lời, biết giữ gìn bổn phận, trong ngoài rõ ràng, đối nhân xử thế nhân hậu, không lên mặt, không huênh hoang tài cán. Một loại nữa là gian thâm, có biểu hiện ngoài mặt không nói nhưng trong bụng hiểm độc ngấm ngầm, hành vi gian giảo, mắt nhìn trộm, nói năng bẩn thỉu. Loại người trước là hiền tài có đạo đức, loại người sau là gian tà rất hiểm độc. Cho nên không thể lẫn lộn hai loại người này.

1. Cái khó của nhận biết người không phải ở chỗ tìm ra cái tài cái đẹp, mà là phải nhận biết được cái giả dối và thành thật.
2. Con người rất khó nhận biết, nhận biết con người không phải là chuyện dễ.
3. Sự khác nhau trong nội tâm của con người cũng giống như khuôn mặt của họ vậy, có rất nhiều điều khác nhau.
4. Nội tâm con người còn hiểm hơn núi cao, sâu hơn vực thẳm.
5. Những vật vuông vức nhất không có cạnh sắc, đồ vật quý nhất thường phải làm mất nhiều thời gian, âm thanh to nhất thường nghe thấy nhỏ, hình tượng lớn nhất thường là vô hình. Con người có đức lớn tài cao thường không để lộ hình tích, không muốn tự bộc lộ mình, nên thường khó nhận biết.

XI. BIẾT NGƯỜI Ở "THẾ" - QUAN SÁT ĐỘNG THÁI ĐỂ BIẾT NGƯỜI

Khi một người chạy, bước chân sẽ tiết lộ bí mật của họ. Một người khi nói cười, ngũ quan sẽ để lộ những dấu vết trong tâm hồn. Biết người ở hành động, hành vi của họ tự nhiên, nét mặt họ sẽ bộc lộ ra hết. Hãy tiếp cận họ, cùng hoạt động với họ, đó là phương pháp tốt nhất, để xem xét những điều họ dấu kín trong lòng.

Nói biết người ở "thế" là ý nói phải dùng quan điểm động để nhận biết người, vì con người luôn luôn phát triển, biến đổi, không thể dùng mãi cặp mắt cũ để đánh giá một người. Phải nhận thức một cách toàn diện khuyết điểm của một con người, phải dùng quan điểm phát triển, biến đổi để nhận biết người. Thông thường, đánh giá mặt mạnh mặt yếu, phán đoán nhận biết một con người, không thể vì có sai sót nhỏ nhặt mà bỏ mất tài lớn, không thể vì sai lầm nhất thời mà ảnh hưởng đến cả cuộc đời.

* Xem xét thể hiện của thiên hạ, có thể giành được thiên hạ

Gia Cát Lượng sinh ra trong những năm chiến loạn cuối đời Đông Hán, lúc nhàn rỗi thường bàn bạc thế lớn trong thiên hạ với những danh sĩ. Những phân tích thế lớn trong thiên hạ của ông vừa sâu sắc, vừa độc đáo, được gọi là "Ngọa Long". Sau này tình hình thiên hạ biến đổi nhanh chóng. Tào Tháo thống nhất được miền Bắc, xã hội ổn định. Còn Lưu Bị lúc này tự xưng là hậu duệ của Hán Cảnh Đế, và có ý đồ phù trị nhà Hán lập nên nghiệp lớn, nhưng lại thiếu thực lực tối thiểu. Từ Thứ tiến cử Gia Cát Lượng với Lưu Bị, gọi Gia Cát Lượng là bậc kỳ tài trên đời, tài năng còn hơn Quản Trọng, Nhạc Nghị. Về sau Lưu Bị ba lần đến mời Gia Cát Lượng, cảm động trước chân tình của Lưu Bị, cuối cùng Gia Cát Lượng đã đồng ý ra giúp Lưu Bị. Gia Cát Lượng đã phân tích tỉ mỉ cho Lưu Bị thấy rõ được tình hình thiên hạ lúc đó và sách lược cụ thể cần làm, đó chính là câu chuyện "gặp gỡ ở Long Trung" trong lịch sử mà đàn bà con trẻ, ai ai cũng biết.

Gia Cát Lượng cho rằng, nói về danh vọng và thực lực, Viên Thiệu lớn hơn Tào Tháo, nhưng lại bị Tào Tháo đánh bại, chứng tỏ Tào Tháo có trí, có mưu. Tôn Quyền ở Giang Đông, ở nơi hiểm yếu, lại được cha anh xây dựng nhiều năm, lòng dân quy thuận, chính trị ổn định, Lưu Bị cũng khó đối đầu với họ, chỉ có thể liên hợp. Cho nên chiến lược tốt nhất của Lưu Bị phải là liên kết với Tôn Quyền ở phía Đông, cùng chống Tào Tháo. Gia Cát Lượng dự kiến xu thế thiên hạ đứng ba chân đỉnh, có thể coi là nhân tài kiệt xuất biết rõ thời thế.

* Xem tình thế, có thể thấy được sự phát triển

Trong xã hội hiện đại, tình người theo thế lợi, thái độ con người lúc nóng lúc lạnh, không thể nói hết. Ngày xưa, có Cấp Ảm và Trịnh Trang, lúc thịnh mọi người theo bám, khách khứa đầy nhà, lúc suy thì vắng vẻ không ai ngó ngàng. Cho thấy từ những thay đổi có thể xem xét được phẩm hạnh của một con người. Thực tiễn chứng minh:

1. Có trải qua sống chết, mới biết được mối giao tình là hậu hay bạc.
2. Có trải qua cảnh giàu nghèo, mới biết mối giao tình là sâu hay nông.
3. Có trải qua cảnh sang hèn, mới biết mối giao tình là có hay không.
4. Con người xa nhau ba ngày, cũng phải nhìn lại cho kỹ.
5. Lúc nhỏ thông minh hơn người, khi lớn lên chưa chắc là kỳ tài.
6. Sai sót nhỏ, không ảnh hưởng đến giá trị vật quý; khuyết điểm tạm thời, không ảnh hưởng đến phát huy tài năng lớn.

* Nhìn vào thế của người, có thể thấy được họa phúc

Những người quá thông minh thường là đối tượng ghen ghét của người khác, những việc vừa mới dự định có thể đã bị người khác biết. Khi phát hiện người có đầu óc sáng suốt, muốn giữ cho mình được mọi thứ tốt, phải trăm phương ngàn kế, dùng mọi thủ đoạn che đậy, tung tin thất thiệt, bịa tội, thậm chí mưu sát. Xưa nay lịch sử trong ngoài nước, không hiếm những chuyện như thế, cho nên, những người có trí tuệ thật sự thường dùng cách "giả ngốc" để giữ mình, còn những hành vị bộc lộ hết thông minh ra ngoài mới thật là ngu xuẩn.

Kế mưu tài giỏi, nhưng làm ra vẻ ngốc, tuy biểu hiện có khác nhau, nhưng mục đích là giống nhau.

Thấp Tử Di nước Tề đi gặp Điền Thành Tử, Điền Thành Tử cùng Thấp Tử Di leo lên đài cao nhìn ra bốn phía. Ba phía tầm nhìn thoáng đãng, chỉ có phía Nam bị cây cao của nhà Thấp Tử Di che khuất, Lúc đó Điền Thành Tử cũng chẳng nói gì, Thấp Tử Di về đến nhà, sai người chặt cây đi, mới chặt vào nhát thứ nhất, Thấp Tử Di lại bảo thôi không chặt nữa. Người nhà mới hỏi: "Sao ngài lại thay đổi ý kiến nhanh thế?". Thấp Tử Dị trả lời: "Ngạn ngữ có câu, biết được cá ở chỗ nước sâu là điều không tốt. Hiện nay Điền Thành Tử muốn làm một việc lớn, sự việc rất quan trọng, nếu ta tỏ ra có thể thấy rõ được chân tướng sự việc qua những khía cạnh nhỏ nhặt, tất sẽ bị nguy hại. Không chặt cây, chưa chắc đã có tội, Còn nếu biết được bí mật ở sâu trong lòng người khác, thì tội vạ và nguy hiểm không biết chừng nào. Cho nên ta quyết định không chặt cây nữa".

* Nhìn thời thế có thể biết được việc không nên làm.

Thời kỳ đầu triều Hán, Hán Cao Tổ Lưu Bang phái Phàn Khoái, với danh nghĩa tướng quốc, cầm quân bình định Yến Vương Lô Oản mưu phản. Sau khi phát binh, có người tố giác khi Lưu Bang bị bệnh, Phàn Khoái cấu kết với Lã Hậu, đợi khi Lưu Bang chết, sẽ giết cả nhà Thích phu nhân. Lưu Bang rất căm giận, phái Trần Bình cưỡi ngựa đuổi theo truyền lệnh, để Chu Bột thay Phàn Khoái chỉ huy quân đội và lập tức chém đầu Phàn Khoái trong quân.

Trần Bình sau khi nhận nhiệm vụ, bí mật bàn bạc với Chu Bột: "Phàn Khoái là công thần, lại là em rể của Lã Hậu, Hoàng thượng chỉ một lúc tức giận, muốn giết hắn, nhưng hoàng thượng lâm bệnh nặng, tình hình sắp tới chưa biết thế nào. Cho nên không vội chém đầu Phàn Khoái, cứ giải hắn về kinh cho hoàng thượng ra lệnh giết hắn là tốt hơn cả". Chu Bột cũng đồng ý và làm như thế.

Về sau, trên đường áp giải Phàn Khoái về kinh, Trần Bình nghe tin Lưu Bang qua đời. Trần Bình vội vàng về cung báo cáo với Lã Hậu việc bắt Phàn Khoái. Lã Hậu sai thả Phàn Khoái. Do không theo ý chỉ của Lưu Bang chém đầu Phàn Khoái nên Trần Bình vẫn được Lã Hậu tin dùng, lại cho làm thầy dạy Thái tử. Sau này người nhà của Lã Hậu muốn báo thù Trần Bình, nhưng Lã Hậu không đồng ý.

* Nhìn vào điệu bộ tay người, có thể biết được tâm lý

Trong cơ thể người, hoạt động của đôi tay rất phong phú, có thể diễn đạt tư tưởng thái độ con người, nên mọi người thường nói "tâm linh tay khéo" để hình dung sự thông minh, cho thấy đôi tay và tâm linh có liên hệ chặt chẽ với nhau. Trong giao tiếp, mọi người dùng tay để biểu thị thái độ, chủ yếu có những cách sau:

1. Dùng tay gãi đầu, chứng tỏ ngượng ngùng khó nói.
2. Dùng tay đỡ trán, chứng tỏ ngượng nghịu, khó chịu.
3. Xoa hai bàn tay, chứng tỏ trạng thái bực bội nóng nảy.
4. Dang tay hai bên, chứng tỏ chân thành hoặc hết cách.
5. Hai tay chống nạnh, muốn tỏ ý khiêu khích, ra oai hoặc cảm thấy tự hào.
6. Hai tay đút túi, chứng tỏ căng thẳng, chưa có cách đối phó với việc sắp xảy ra.

7. Hai tay khoanh trước ngực, chứng tỏ đã có ý định sẵn sàng, có chuẩn bị tư tưởng đối với việc sắp xảy ra.
8. Bắt tay xiết chặt, tỏ ra con người nhiệt tình, hiếu động, vui mừng hoặc tự hào.
9. Bắt tay hờ hững, chứng tỏ cá tính nhu nhược, thiếu khí phách, hoặc là tỏ ra ngạo mạn, lạnh nhạt, ép buộc.
10. Khi nói, hay dùng tay mân mê các vật nhỏ quanh người, chứng tỏ nội tâm căng thẳng, xốn xang.
11. Khi trao đổi ý kiến, ngón tay cứ mấp máy, chứng tỏ không hứng thú với ý của bạn, khó chịu, hoặc có thái độ phản đối.
12. Khi tâm lý lo lắng không yên, một số người có thói quen dùng ngón tay gõ nhẹ liên tục lên mặt bàn hoặc tay ghế; một số người lại có thói quen vê vê đầu giấy hoặc mẩu thuốc lá; có một số cô gái lại thích quấn khăn vào bàn tay.
13. Khi do dự trước một sự lựa chọn hoặc trong trạng thái tâm lý chưa có cách giải quyết, một số người lại thường vô ý thức gãi cổ; một số người lại gãi gáy.
14. Khi con người đang khát vọng một việc gì hoặc trong tâm trạng chờ mong, thường hay xoa nắm tay.

* Nhìn vào điệu bộ bàn tay, có thể biết được tâm tư tình cảm

Khi đối nhân xử thế, nhìn vào hoạt động của hai tay đối phương có thể biết được tâm tư tình cảm. Ví dụ:

1. Hai tay thả lỏng, bàn tay duỗi; duỗi hai tay trên mặt bàn, thu dọn các thứ trên mặt bàn; xoa cằm; tất cả những động thái đó đều biểu thị sự khẳng định.
2. Động tác tay biểu thị sự phủ định thường là: nắm hai bàn tay đặt lên phía trước, hai tay đặt lên đùi, khi duỗi bàn tay, hai ngón cái hướng vào nhau; hai tay giao nhau đặt dưới đầu, hoặc ngón tay đặt giữa trán; bàn tay hướng về phía bạn, ngón tay co lại để đếm; khi trò chuyện với bạn, bàn tay luôn luôn mó máy các vật để trên bàn, hoặc dịch chỗ này đặt sang chỗ khác; kéo ngăn kéo rồi lại đóng lại, tựa như tìm một vật gì; hai bàn tay chống dưới cằm; dùng ngón tay gõ trên bàn.
3. Khi một người dùng tay sờ sau cổ, thường có biểu hiện tức tối, hối hận. Tư thế đó gọi là “tư thế công kích theo kiểu phòng vệ”, khi gặp nguy hiểm, con người thường bất giác ôm lấy gáy, nhưng trong tư thế công kích kiểu phòng vệ, phòng vệ là nguỵ trang nên tay không để sau ót mà để dưới cổ. Phụ nữ để tay ra sau hất tóc, là để che dấu tâm tư tức giận khó chịu.

* Nhìn vào điệu bộ tay người, có thể biết được tính cách

1. Khi bắt tay, nắm chặt bàn tay đối phương, khiến họ đau đớn. Loại người này tinh lực tràn trề, có tính tự tin cao, đối xử với người khác thường hay độc đoán, nhưng có khả năng tổ chức và tài lãnh đạo.
2. Khi bắt tay sức bóp vừa phải, động tác chắc chắn, hai mắt nhìn vào đối phương. Loại người này tính tình cương nghị thẳng thắn, có tinh thần trách nhiệm, đáng tin cậy, cẩn thận, chín chắn, có khả năng suy diễn, thường có ý kiến xây dựng. Khi gặp khó khăn, thường nhanh chóng đề ra cách khắc phục, được mọi người tin tưởng.
3. Khi bắt tay chỉ nắm nhẹ, loại người này hòa nhã, rộng rãi, không có thiên lệch, rất tự nhiên, khiêm nhường.
4. Khi bắt tay có thói quen hai tay ôm lấy tay đối phương. Loại người này nhiệt tình, đôn hậu, lòng dạ tốt, dốc lòng vì bạn, yêu ghét rõ ràng.
5. Khi bắt tay, nắm lấy tay đối phương lâu. Loại người này tình cảm phong phú, tính thích kết bạn, khi đã thành bạn bè, thì trung thành không thay đổi.
6. Khi bắt tay chỉ nắm ngón tay, không áp lòng bàn tay. Loại người này cá tính ôn

hòa nhưng nhạy cảm, dễ bị kích động, nhưng lòng dạ tốt dễ đồng cảm.

7. Khi bắt tay nắm chặt tay đối phương, lắc lên lắc xuống. Loại người này rất lạc quan, tin tưởng ở mọi người. Vì là người tích cực nhiệt tình nên được mọi người yêu mến.
8. Có một số người không thích bắt tay. Họ thường có cá tính hướng nội, hay thẹn, bảo thủ nhưng chân thành.

* Nhìn chân cử động có thể biết được tâm trạng

1. Thấy hai mắt cá chân bắt chéo vào nhau, cần chú ý người này đang kìm nén bản thân. Con người khi kìm nén tình cảm mạnh mẽ, thường bất giác bắt chéo hai mắt cá chân. Những lúc giao dịch, khi con người cảm thấy căng thẳng, sợ hãi, thường hay có tư thế này.
2. Trong lúc đàm phán, khi thấy đối phương nhô người ngồi nửa ghế phía trước, nhón trên đầu ngón chân, biểu hiện tư thế ân cần, là biểu thị ý tích cực, muốn hợp tác. Lúc này cần phải biết lợi dụng, hai bên có thể đạt được hiệp nghị cùng có lợi.
3. Khi nói, thân lưng thẳng, hai đùi bắt chéo, tư thế này biểu thị nghi ngờ, đề phòng. Cho nên khi đàm phán, chào hàng, hoặc giao tiếp cá nhân phải chú ý con người "bắt chân chữ ngũ". Còn đối với người ngồi trên ghế bành, một chân gác lên thành ghế, thì cần phải cảnh giác, vì loại người này thường thiếu thành ý hợp tác, không quan tâm đến đòi hỏi của người khác, thậm chí còn có ý thù địch.
4. Đối với đôi vợ chồng trong gia đình, động tác bắt chéo chân cần đặc biệt chú ý, vì trong lúc thả lỏng, con người thường hay có động tác bắt chéo chân. Giữa hai vợ chồng, người bắt chéo chân thường chiếm địa vị ưu thế trong gia đình. Nếu người vợ bắt chéo chân trước, cũng biểu thị người vợ chiếm địa vị ưu thế trong gia đình.
5. Một người có động tác hai tay thọc túi, lê bước chân, không ngước đầu chú ý nhìn người qua lại, thường là người có tâm trạng chán chường, thất vọng.
6. Hai chân đứng tự nhiên, chân trái ở trước, tay trái có thói quen đút trong túi quần. Loại người này có quan hệ giao tiếp tương đối dễ chịu, không gây khó khăn cho người khác, đôn hậu, trung thực. Những người đàn ông loại này thích môi trường yên tĩnh, gây ấn tượng đầu tiên là nho nhã, nhưng gặp phải những chuyện bực mình, cũng dễ nổi cáu.
7. Hai chân đứng tự nhiên, hai tay đút túi quần, lúc rút ra lúc lại đút vào. Những người này tương đối cẩn thận, gặp việc gì cũng suy nghĩ rồi mới hành động. Trong công việc rất thiếu linh hoạt, giải quyết vấn đề thường cứng nhắc. Họ không chịu nổi sự thất bại, gặp nghịch cảnh thường mất tinh thần.
8. Hai chân bắt chéo sát nhau, một tay chống cằm, một tay để ngang chạm vào cùi chỏ tay kia. Loại người này rất tự tin, làm việc rất chuyên tâm.
9. Hai chân khép kín hoặc đứng tự nhiên, hai tay chắp sau lưng. Họ phần lớn tính khí nóng nảy. Loại người này dễ hòa hợp, họ ít khi nói "không" với người khác.
10. Hai tay khoanh trước ngực, hai chân đứng dạng, có ý khiêu khích và công kích.
11. Hai chân đứng tự nhiên, thỉnh thoảng lại rung hai chân, hai bàn tay đan xen vào nhau để trước bụng, hai ngón cái gải lên nhau. Loại người này có ham muốn mạnh, thích xuất đầu lộ diện ở nơi công cộng. Nếu nơi đâu có mít tinh biểu tình, đi đầu cầm cờ là loại người này.
12. Thường hay "lắc đầu" hay "gật đầu" đều biểu thị đồng ý hay không đồng ý với một việc, loại người này đặc biệt tự tin, thậm chí chỉ có ta là nhất. Trong giao tiếp xã hội rất khéo biểu lộ cá nhân, thường bị người khác ghét, nhưng có tinh thần hăng hái lao vào việc, nên rất được mọi người tán thưởng.
13. Động tác vỗ đầu, trong nhiều trường hợp có ý nghĩa tiếc nuối và tự trách mình, thường là vỗ vào phía sau đầu. Loại người này chú trọng tình cảm, đối xử cũng nghiêm khắc với người khác. Những người hay vỗ trán thường là người nhanh

mồm nhanh miệng, thẳng thắn, chân thành, có tình cảm.

14. Con người khi nói chuyện với nhau, cứ mở miệng là tay lại cử động, như dang hai tay, múa tay, vỗ bàn tay vào nhau, tựa như muốn nhấn mạnh nội dung lời nói. Họ làm việc quyết đoán, tự tin, có thói quen tạo cho mình hình ảnh con người lãnh đạo trong mọi trường hợp, rất có khí thế đàn ông, tính cách phần lớn là hướng ngoại.
15. Khi bạn đưa thuốc lá hoặc thức ăn cho một người, miệng anh ta nói "không cần", "không dùng" nhưng vẫn giơ tay cầm, tỏ vẻ khách sáo. Loại người này tròn trịa, già dặn, không làm mất lòng người khác, tương đối thông minh, thích giao tiếp rộng. Loại người hay vuốt tóc, có tính cách rõ ràng, yêu ghét phân minh, căm ghét tội ác. Loại người thích bài bạc mạo hiểm, thích nhấn mày nheo mắt, bỡn cợt, phù phiếm hoặc thiếu tu dưỡng, đặc biệt khéo trong giao tiếp, xử thế rộng rãi mạnh tay, khéo nắm thời cơ, rất vừa ý lãnh đạo.
16. Thích rung đùi hoặc mũi bàn chân hoặc đập bàn chân trên mặt đất. Loại người này rất tự tin, ít nghĩ đến những người khác, cái gì cũng xuất phát từ lợi ích cá nhân, đặc biệt là ý muốn chiếm hữu đối với vợ và thường nêu những ý kiến bất ngờ đối với bạn bè xung quanh.
17. Đặc điểm của người hút thuốc thở khói vòng tròn, làm việc khéo léo quyết đoán. Khi nói chuyện với người khác, mắt nhìn chằm chặp vào người ta, loại người này đặc biệt có ý muốn điều khiển người khác, không thích gò bó, tính tình khẳng khái, nên xung quanh lúc nào cũng thấy có người này người nọ.
18. Tâm lý con người trong trạng thái căng thẳng, thường rung hai đùi hoặc đập bàn chân xuống đất.
19. Khi hội đàm, nếu khách hàng cảm thấy không còn hứng thú hoặc khó chịu, thường xoay chân liên tục, lúc vắt chân sang trái sang phải, lúc vắt chân phải sang trái, chứng tỏ không muốn bàn tiếp nữa.

* Nhìn cử động của thân thể có thể biết tâm trạng

1. Một người chân bước những bước lớn, người rướn về phía trước, rất có thể đang vội làm một việc gì đó.
2. Một người khoanh tay bước đi chậm rãi, tự nhiên, biểu lộ tâm trạng nhàn hạ.
3. Tư thế đầu nghiêng về một bên, tỏ ra hứng thú đối với một việc gì đó.
4. Tư thế đầu cúi xuống có nghĩa là tỏ thái độ phủ định thậm chí phê bình.
5. Tư thế hai tay vươn ra sau gáy đỡ lấy đầu thường được cho là đang rất đắc chí.
6. Động tác "gãi đầu" thường được coi là những biểu hiện trực tiếp của thái độ không vừa ý, khó chịu, căm giận.
7. Chống cùi tay trên bàn, bàn tay đỡ lấy đầu, đó là động tác thường tự nhiên xảy ra khi muốn tinh thần ổn định.
8. Một người tỏ ra kính cẩn đối với người khác, đầu càng thấp mức độ càng lớn.
9. Ca-vát thắt ngắn, nút ca-vát to chứng tỏ là người tự tin, rất biết tâm tư người khác.
10. Nút thắt ca-vát có vạch chéo, chứng tỏ có khả năng tổ chức.
11. Nút thắt ca-vát rất chặt, chứng tỏ một người rất biết kiềm chế.

* Ngôn ngữ cơ thể phản ánh thế giới nội tâm

1. Thân mình là bộ phận chủ yếu của cơ thể con người, mức độ hoạt động thường lớn, nên nó phản ánh thế giới nội tâm của con người cũng khá rõ.
2. Nhún vai phản ánh nội tâm không ổn định, lo sợ hoặc tự khoe. Nhún vai lại lắc đầu, chứng tỏ không biết không hiểu, hoặc hết cách.
3. Ngồi ghế, thân mình hơi ngả về sau hoặc sang trái, sang phải, chứng tỏ thư giãn về tâm lý; nếu ngả quá nhiều chứng tỏ khó chịu.
4. Khi ngồi ghế, thân hình thẳng đứng, bộ mặt căng, hoặc ngồi thẳng tựa sát lưng

vào ghế, chứng tỏ đang trong trạng thái căng thẳng.

5. Khi ngồi, thân hơi ngả về phía trước, chứng tỏ đang thích nghe bạn nói, hoặc muốn ngăn bạn đừng tiếp tục nói nữa.
6. Một người khi hút thuốc lá, bỗng nhiên dập tắt điếu thuốc, hoặc gác lên gạt tàn thuốc, hoặc có khi không chú ý bỏ ra ngoài gạt tàn, không còn nhàn nhã, thở khói phun mây, điều đó chứng tỏ tâm trạng căng thẳng.
7. Người đang hút thuốc khi đột nhiên căng thẳng, thường không hút nữa, họ dập tắt điếu thuốc còn khi giận dữ thường hút liên hồi.
8. Con người cứ dùng tay gõ nhịp rất đơn điệu trên bàn, hoặc dùng cán bút gõ vào mặt bàn, đồng thời bàn chân cũng gõ nhịp trên sàn nhà hoặc rung đùi, gõ đầu mũi chân, những tiết tấu đó không ngừng, có côm cốp liên tục, điều đó muốn nói anh ta không còn muốn nghe bạn trình bày nữa.
9. Một người đang nghe bạn nói đầu tựa vào bàn tay, mắt nhìn đi chỗ khác, hầu như không muốn nhìn bạn nữa, đó cũng là biểu hiện khó chịu.
10. Thuận tay lấy một tờ giấy, vẽ lung tung trên giấy, lúc lại ngắm nghía "tác phẩm" của mình, đó cũng là biểu hiện thường thấy khi không muốn nghe bạn nói nữa.
11. Có người đang chăm chăm nhìn vào bạn, nhưng đừng nên mắc lừa. Nếu chú ý quan sát, sẽ thấy cặp mắt anh ta vô thần, tuy nhìn mà chẳng thấy gì, mắt cũng thấy chớp, tựa như ngủ mở mắt. Điều đó chứng tỏ anh ta không để tâm nghe.

* Trao đổi trò chuyện để biết bản lĩnh

Khương Duy tìm đến Gia Cát Lượng, sau khi trò chuyện, Gia Cát Lượng đã tìm hiểu các mặt đức tài, rất yêu quý Khương Duy (lúc này mới 27 tuổi), phong cho Khương Duy làm Dương Đình Hầu. Cho rằng Khương Duy là người trung thành. hiểu sự việc, suy tính cẩn thận. Gia Cát Lượng đánh giá Khương Duy: "Xét về các mặt, Vĩnh Nam, Quý Thành không bằng người này. Đây là người tài của Lương Châu, Khương Duy vừa có can đảm, lại giỏi việc binh, có lòng theo nhà Hán, tài giỏi hơn người, để dạy quân sự điều khiển việc cung, nay trình lên chúa thượng". Khương Duy sau này quả đúng như Gia Cát Lượng dự đoán "một lòng theo nhà Hán, tài giỏi hơn người", có thể nói là thượng thặng.

* Miệng gang thép du thuyết, biết tài năng

Thời Chiến Quốc, Trương Nghi đến nước Sở rao giảng phép trị nước, vì bị nghi là ăn trộm ngọc bích của Sở tướng, bị bắt đánh cho một trận, hồn siêu phách lạc mới về tới nhà. Người vợ oán trách: "Nếu ông không vì cái lưỡi, thì đâu đến nỗi chịu cái tội nợ này". Trương Nghi vẫn coi như không có gì, còn há miệng cho vợ xem cái lưỡi có còn không, người vợ lấy làm lạ, trả lời vẫn còn, Trương Nghi bèn nói dựa vào ba tấc lưỡi có thể làm nên sự nghiệp lớn. Quả nhiên sau này, dựa vào miệng lưỡi Trương Nghi đã thuyết phục được Tần Vương, bản thân hiển hách một thời.

* Thật tâm lắng nghe, hay là lơ đãng hững hờ

1. Đối phương khi nghe bạn trình bày, có phải mỉm cười thật sự, hay là suy nghĩ nhìn đi đâu, cần chú ý quan sát cử chỉ và nhìn vào cặp mắt của anh ta.
2. Khi bạn đang định kết thúc câu chuyện, nhưng anh ta đã khéo léo và kín đáo lái sang vấn đề khác để moi tin mà nội dung nói chuyện sau đó lại là vấn đề dễ bị người khác lợi dụng.
3. Nếu ngẫu nhiên bạn biết được có người trong lúc bạn không để ý, đang moi móc những tin tức có liên quan đến bạn qua người thân của bạn, tốt nhất bạn nên xa lánh họ.
4. Có khi bạn cảm thấy vấn đề chẳng có gì đáng cười cả, mà đối phương lại cười lên, đối với loại người này cần phải chú ý đề phòng.

XII. BIẾT NGƯỜI Ở "THỜI"- NHÌN THỜI CƠ ĐỂ BIẾT NGƯỜI

Người xưa nói: "Nay một thời, mai một thời". Nhìn tuyết phải sau tết Đại hàn, xem mưa phải vào lúc Thanh minh. Con người không dễ xuất đầu lộ diện, sẽ chọn thời cơ tốt nhất, con người biết quan sát người khác càng hiểu cơ hội là rất đáng quý. Dù nguy nan, khi khó khăn, khi thuận, khi nghịch, cứ có vũ đài để anh ta biểu diễn một lần, chỉ cần một lần thôi, nhất định bạn sẽ không nhìn lầm anh ta.

* Giờ phút quan trọng mới biết được thực tài

Mã Tốc là một đại tướng dưới trướng Gia Cát Lượng, lập được nhiều chiến công, khi Tư Mã ý cầm quân tiến công Nhai Đình, Mã Tốc rất muốn lập công, nên lập tờ quân lệnh, nhưng cách nghĩ của Mã Tốc đã không đạt được ý muốn. Nhai Đình thất thủ, làm hỏng kế hoạch Kỳ Sơn của Gia Cát Lượng, Mã Tốc không những không lập được công mà còn bị tội chết. Triệu Vân, Đặng Chi cùng đi nhưng biểu hiện rất tốt, không mất lấy một người một ngựa, còn bảo đảm vật tư quân dụng an toàn, được Khổng Minh khen ngợi. Khổng Minh đích thân dẫn chủ tướng ra đón, nhìn thấy Triệu Vân mà nói: "Do ta không biết người tài, kẻ ngu, nên mới đến nông nỗi này! Các nơi hao tổn binh tướng, duy có Tử Long không để mất một người một ngựa, tại sao vậy?" Đặng Chi trả lời: "Tôi dẫn binh đi trước, Tử Long đi sau chém tướng lập công, bọn địch rất sợ nên vật tư quân dụng không bị mất mát". Khổng Minh khen ngợi: "Thật đúng là tướng quân!" còn thưởng cho Triệu Vân 50 cân vàng, một vạn tấm gấm. Triệu Vân từ chối không nhận, Khổng Minh lại càng khâm phục, ca ngợi rằng: "Khi tiên đế còn sống, thường khen cái đức của Tử Long, nay quả đúng như vậy!".

Một người làm tổn thương đến lòng yêu quý của Khổng Minh, một người lại được Khổng Minh yêu quý và kính phục, cho nên trong giờ phút quan trọng, biểu hiện được tài năng của mình, có rất nhiều kinh nghiệm cần được tổng kết.

* Khi thấy ý mới biết lòng trung thành và tài năng

Đối với bậc anh hùng tài giỏi, người lãnh đạo có chí lớn, cho dù ở trong hoàn cảnh tồi tệ, cấp dưới vẫn trung thành đi theo.

Cuối đời Tây Hán, quần hùng tranh bá, Lưu Tú cũng là một trong số đó. Lưu Tú mới khởi nghiệp, thế đơn lực mỏng, thường phải tránh Đông né Tây để giữ mạng sống. Trong quá trình lên Bắc, xuống Nam, hao binh tổn tướng rất nhiều. Tùy tùng thấy Lưu Tú thua trận mất hồn, phần lớn đều cắt đứt tình nghĩa lâu năm, tìm đường chỗ khác, những người xung quanh dần dần rời bỏ. Trong cảnh khốn cùng đó, duy chỉ có một người tên là Vương Bá, biết Lưu Tú là một người tài, sau này ắt làm nên việc lớn, nên đã cùng các binh sĩ tâm phúc, không sợ gian nguy, một lòng trung thành đi theo Lưu Tú. Lưu Tú rất cảm động nói: "Dĩnh Xuyên đã bỏ ta mà đi, chỉ có ngươi mới biết cây cứng". Từ đó Lưu Tú thấy lòng trung thành của Vương Bá nên đã trọng dụng. Vương Bá đã không phụ với sứ mệnh chinh chiến trên chiến trường, lập nhiều kỳ công, sau này bình định được thiên hạ, Vương Bá được phong là Hoài Lăng Hầu, được liệt vào hàng khai quốc là một trong "28 tướng Vân Đài", trở thành trọng thần của Quang Võ trung hưng.

* Tìm hiểu nhân tài mọi lúc mọi nơi

Từ xưa, nhân tài không ngại nhiều, phần lớn đều do chưa phát hiện. Người lãnh đạo thông minh có thể hiểu biết đặc tính con người trong mọi lúc, mọi nơi để sử dụng, như Tăng Quốc Phiên, trong thời gian ở Trường Sa, kết thâm giao với Quách Tung Đảo, Lưu Dung. Khi về kinh làm quan, kết giao bạn bè rộng rãi bằng văn chương, như Ngô Trúc Như, Đậu Lan Tuyền, Phùng Thụ Đường, Ngô Tử Tự, Thiệu Huệ Tây. Những nhân tài này về sau đều trở thành những nhân

vật quan trọng trong mạc phủ của ông ta. Khi ở bộ Lễ làm phúc khảo, vì tán thưởng câu thơ "Hoa rơi xuân vẫn tại" mà đề bạt Du Việt, khi chấm thi trong triều đã phát hiện ra Trần Sĩ Kiệt. Về sau, những người này đều có công lớn, giúp cho "sự nghiệp" của Tăng Quốc Phiên. Cho nên Tăng Quốc Phiên đã nói: "Ngày nay người ta cầu cũng đều để dùng mà thôi". Đứng trên góc độ hưng bang trị quốc, nhân tài là vấn đề mấu chốt, nhưng các quan lúc đó lại trong quá trình dùng người, phần lớn là co lại, qua loa "những mong cầu an vô tội, không cần phấn chấn tinh thần. Sau này gặp lúc khó khăn, quốc gia tất sẽ thiếu người tài". Tiếc thay anh tài trong thiên hạ bị vùi lấp khắp nơi, không đau sao?

* Việc chưa thành đạt, hãy nhìn ngay lúc khởi đầu

Thời xưa, tướng soái dùng người đều chú trọng tìm hiểu tâm tính tài năng nhân vật, không cần phải đợi khi làm xong mới kết luận, ngay từ lúc đầu đã có thể phán đoán. Nhiều người thành công trong sự nghiệp khi sự việc chưa hoàn thành đã rất đàng hoàng nắm chắc phần thắng. Trong khi tiến hành công việc đã rất tin tưởng, nắm chắc được hướng phát triển trong tương lai, dù có khó khăn, có sức ép lớn, nhưng trong lòng vẫn ổn định, bên ngoài vẫn thản nhiên, biểu hiện một niềm tin lạc quan, với tâm trạng đó, dẫn dắt sự nghiệp có thể trông chờ ở tương lai tốt đẹp. Còn kẻ ngu dốt, trước khi vào việc không có tâm trạng mạnh mẽ, khiến mọi người lo sợ, đứng ngồi không yên. Đó cũng là điều cần nắm chắc khi tìm hiểu con người.

* Không nhìn vào thành bại để nhận xét anh hùng

Thời xưa, người biết dùng người thường có thể nhìn thấy mặt mạnh của nhân tài không phải là sự thành hay bại, đó là điều thật đáng quý. Còn kẻ tầm thường chỉ có thể dựa vào thành bại để đánh giá anh hùng, như vậy sẽ bỏ qua những người như Quản Trọng, Trương Lương khi họ chưa thành đạt. Quản Trọng khi phò tá Tề Hoàn Công thì không có gì thành công; Trương Lương khi chưa gặp Lưu Bang, ám sát Tần Thuỷ Hoàng cũng không thành công. Đó là vì sự việc thành công còn bị nhiễu bởi nhiều yếu tố ngẫu nhiên, khi vận may thì mèo mù cũng vớ được chuột chết. Khi không gặp may thì dù thiên tài cũng khó thành công. Phương pháp quan sát nhân tài cần tìm hiểu kỹ cách thức, biện pháp làm việc, dù anh ta lần này không thành công, nhưng có thể biết được đặc điểm của anh ta, là dũng cảm cẩn thận? Là kế hoạch chu đáo? Hay dựa vào tính ngẫu nhiên để hoàn thành nhiệm vụ. Con người làm việc có kế hoạch tỉ mỉ, dũng cảm và cẩn thận, dù lần này không thành công, lần sau sẽ thành công. Có người tài năng rất giỏi, chỉ vì thời cơ chưa chín muồi, nên chưa phát huy được tài năng, nếu chỉ dựa vào thành bại để đánh giá anh hùng, thì rất khó phát hiện người thật sự có tài năng.

* Khi nguy nan mới thấy lòng dũng cảm

Những phút khó khăn, quan trọng nhất mới là lúc tốt nhất để thử thách con người. Có khi cấp dưới có tài năng thực sự, lúc cấp thiết nhất họ đứng ra làm việc mới phát hiện được tài năng. Mao Toại tự tiến cử mình đi theo Bình Nguyên Quân và Sở Vương đàm phán nửa ngày không đạt kết quả, chủ yếu là do Sở Vương còn có một số lo lắng, chưa dám quyết. Nhìn thấy việc đàm phán sẽ phải kết thúc thất bại, cả 19 người đều động viên Mao Toại, đây là lúc thử thách đối với Mao Toại. Mao Toại lấy hết can đảm, chống kiếm bước lên mấy bậc thềm, hỏi Bình Nguyên Quân: "Từ mặt lợi mặt hại, hai người nên quyết đi thôi. Ngày nay đã nói, trong ngày vẫn không quyết, là tại sao?". Sở Vương sau khi biết Mao Toại là Mạc Liêu của Bình Nguyên Quân đã nổi giận quát: "Ngươi sao không lui xuống, ta và chủ của ngươi đang bàn luận, người muốn làm trò gì!". Mao Toại chịu nhục nhưng vẫn cứng cỏi, nâng kiếm áp sát Sở Vương, uốn ba tấc lưỡi thuyết phục Sở Vương, Bình Nguyên Quân đi sứ sang nước Sở đã thành công lớn. Sang nước Sở lần này, Bình Nguyên Quân đã thấy được giá trị của Mao Toại, nên đối xử với Mao Toại như thượng khách.

* Khi dùng mới biết lòng trung hậu

Quan Võ Đế Lưu Tú, khi bình định được một dải Hà Nội (nay là dải đất phía Bắc Hoàng Hà tỉnh Hà Nam), đại tư mã Chu Vị dưới tướng Lưu Huyền dẫn đại quân đóng tại thành Lạc Dương, trực tiếp uy hiếp Hà Nội. Lưu Tú hỏi Đặng Vũ: "Trong các tướng lĩnh có thể phái ai đi phòng thủ Hà Nội được?". Đặng Vũ trả lời: "Khấu Tuân văn võ kiêm toàn, lại có tài chế ngự mọi người, nên phái Khấu Tuân đi phòng thủ Hà Nội là tốt nhất, ngoài ra không có tướng nào bằng". Lưu Tú gật đầu tán thành, cử Khấu Tuân làm thái thú Hà Nội, thực hiện quyền của đại tướng quân. Khấu Tuân sau khi nhậm chức, ra lệnh cho các châu huyện phải rèn luyện quân võ, chặt rừng tre ở Kỳ Viên, vót hơn triệu mũi tên, đồng thời nuôi hơn 2000 ngựa chiến, thu tô hơn 4 triệu hộc lương thực, vận chuyển cung cấp cho quân đội. Đại tướng của Lưu Huyền là Chu Vị được tin Lưu Tú đã dẫn đại quân Tô Mậu và phó tướng Giả Cường lĩnh 3 vạn quân, vượt sông tiến công Khấu Tuân. Khấu Tuân biết được tình hình địch, lập tức dẫn quân nghênh chiến, lệnh cho các châu huyện ra quân. Kết quả Hà Nội vững như thành đồng, Chu Vị thua chạy. Lưu Tú được tin rất mừng, nói: "Ta biết Khấu Tuân là người đáng tin cậy!".

* Trong nguy nan mới thấy lòng người trung thành

Minh Thái Tổ Chu Nguyên Chương sau khi lên ngôi hoàng đế thường tin dùng các thân tín như hoạn quan, ngoại thích để bảo đảm độ tin cậy của tin tức mật báo. Trung Thư Phan Chính Hồ Duy Dong thấy Chu Nguyên Chương lạm sát các cựu công thần quá nhiều, nên mượn cớ mời Chu Nguyên Chương. Kế hoạch này bị tiểu thần Vân Kỳ biết được. Khi Chu Nguyên Chương ngự giá đến cửa Tây Hoa, Vân Kỳ bỗng nhiên chạy đến trước mặt Chu Nguyên Chương chặn xe ngựa lại, vì quá kích động nên không nói ra lời. Chu Nguyên Chương nghĩ rằng Vân Kỳ vô lễ làm bậy, bất kính với hoàng thượng, tức giận lệnh cho tả hữu đánh đập Vân Kỳ. Vân Kỳ bị đánh gãy tay phải, sắp bị đánh chết, nhưng không lo cho bản thân, vẫn cố dùng tay huơ huơ chỉ về phía nhà Hồ Duy Dong. Chu Nguyên Chương mới chợt hiểu, lập tức lệnh cho quân ngự lâm bắt Hồ Duy Dong, xử tội phanh thây, đưa xác ra ngoài phố. Vân Kỳ được trọng thưởng, coi là trung thần.

Trước kia, Thái Minh chúa tể Bất Chu Sơn, nước sông xối vào hang núi, đá sắp đổ sập, Lão Đồng đi qua thấy rất lo sợ, nói với Thái Minh: "Núi sắp nứt sụp rồi". Thái Minh nghe thấy cả giận cho là lời nói yêu ma. Lão Đồng đi qua lại nói với quan thị của Thái Minh. Quan thị cũng tức giận nói: "Núi làm sao mà nứt được? Chỉ cần có trời đất là có núi của chúng ta, có sụt trời lở đất thì núi mới sụp lở!" và muốn giết hại Lão Đồng. Lão Đồng sợ quá bỏ trốn. Ít lâu sau quan Công Công húc vào Bất Chu Sơn, thân núi sụp đổ như lở băng. Thái Minh bỏ đi, sau chết trên đất khách, trong đống đổ nát của núi Côn Lôn, quan thị cũng mất hết nhà cửa. Thái Minh trong lúc nguy nan không thấy được trung thần, chết là đáng.

* Lúc bình yên phải nghĩ đến lúc biến

Con người trong lúc bình yên thường cảm thấy có thể xảy ra nguy hiểm, nên phải có biện pháp đề phòng; muốn giành thắng lợi cũng đừng quên có thể xảy ra thất bại. Cũng tức là khi bình yên phải nghĩ đến nguy nan, giả thiết không may bị thất bại phải đề ra được biện pháp đối phó.

Chưa mưa cũng phải lo tính trước, đó không phải là lo trời sụp mà chính là bảo đảm thắng lợi, cho nên cần phải cẩn thận, đề phòng điều xấu có thể xảy ra.

Thời Chiến Quốc, Trí Bá muốn chiếm đánh nước Vệ, sai người đưa biếu vua nước Vệ 400 tấm vải và một và một viên ngọc bích. Vua nước Vệ rất vui mừng, quần thần cũng đều chúc mừng, chỉ có đại phu Nam Văn Tử là buồn bã. Vệ Quân hỏi: "Nước lớn giao hảo với chúng ta, ngươi lại buồn là tại sao?". Nam Văn Tử nói: "Không có công mà được thưởng, không gia sức mà được lễ vật, không thể không suy nghĩ: Tặng 400 tấm vải và một viên ngọc bích là lễ tiếp giữa nước nhỏ. Nước lớn làm như vậy Đại Vương cần phải đề phòng". Vệ Quân đem lời nói đó nói cho các bộ đội ở biên cương, tăng cường đề phòng. Quả nhiên về sau Trí Bá khởi quân tập kích nước Vệ. Khi đến biên giới thấy nước Vệ đã có chuẩn bị, nên kéo quân về. Trí Bá nói: "Nước Vệ có

hiền tài đã biết trước mưu kế của ta".

Tục ngữ có câu: "Không công không nhận lộc". Trí Bá vô duyên vô cớ tặng lễ vật cho nước Vệ, tất có âm mưu. Nam Văn Tử trù tính Trí Bá cố ý ra vẻ hữu hảo với nước Vệ để che đậy mục đích thật là khởi binh đánh nước Vệ.

Trong đời sống hiện thực cũng có một số người như Trí Bá, rất khéo giả vờ đánh lừa, đối thủ mất cảnh giác để bất ngờ hành động. Nam Văn Tử ngay từ đầu đã cảnh giác với những hành vi của Trí Bá, tỉnh táo nhận ra kẻ khác không thể vô cớ cho mình lợi lộc, điều tra rõ nguyên nhân của sự việc khác thường, đề phòng hậu hoạn. Tài thao lược của Nam Văn Tử, ngày nay ta có thể rút ra bài học trong các tình hình xảy ra.

* Lúc vội vàng biết người nhanh nhẹn linh hoạt.

Trên núi Xích Thành có một bậc đá cao bốn trượng, đường hẹp, lại trơn như mai rùa, bốn bề rêu mọc ẩm ướt, cũng không có dây leo để bám. Có một người kiếm củi vác bó củi đi qua, vượt sang bên kia, ai nhìn thấy cũng ca ngợi. Có người bảo anh ta quay lại để vượt sang lần nữa. Người này đứng đó nhìn bậc đá, hai chân run rẩy nhấc không nổi, mắt cũng không dám nhìn; con người vượt qua hẻm núi sâu mà không sợ, vì họ chưa bao giờ thấy nỗi nguy hiểm của sông nước, nhìn thấy lao tù mà không hoảng sợ, là vì họ chưa bị giam, chưa bị phạm pháp. Biết bao người do sợ hãi mất hết dũng khí và tự chủ, chứ không phải họ không có năng lực làm được, cho nên người quân tử phải biết tự cường, không thể cam chịu.

Xi-ni năm 16 tuổi đến New York, lúc đó anh ta mới học được một năm rưỡi, đến đoàn kịch người da đen ở Mỹ xin sát hạch, do không đọc nổi lời thoại, viên chủ khảo đã cắt ngang lời anh ta nói: "Thôi đừng có lãng phí thời gian của tôi nữa".

Về nhà, anh ta mua một máy thu thanh, bật đài nghe phát thanh hàng mấy giờ liền, bắt chước phát âm của phát thanh viên. Về sau Xi-ni lại đến đoàn kịch người Mỹ da đen và trở thành diễn viên nổi tiếng thế giới. Đó chính là thái độ của người hùng khi gặp thất bại.

Có một sinh viên ở bang California Mỹ muốn tìm việc làm, anh ta xông thẳng vào một tòa báo, nói với giám đốc: "Các ông có cần một biên tập viên giỏi không?". Đối phương trả lời: "Không cần". Vậy phóng viên thì sao?", "Không cần". "Công nhân xếp chữ nhé?". "Không, chúng tôi hiện nay không có chỗ nào trống cả!", "Vậy, nhất định các ông cần cái này!". Nói rồi anh sinh viên rút trong cặp ra một tấm bảng rất đẹp, trên bảng viết chữ "Hết chỗ, tạm thời không thuê người". Viên giám đốc nhìn tấm bảng cười, lập tức gọi điện báo cáo sự việc lên ông chủ. Sau đó viên giám đốc cười và nói rằng; "Nếu anh muốn, xin mời làm việc tại phòng quảng cáo phát hành của chúng tôi". Về sau chàng trẻ tuổi này trở thành một giám đốc xuất sắc của tòa báo. Việc đó chứng tỏ chỉ có cố gắng tự cường, một con người thật sự hữu dụng cũng sẽ tìm được chỗ đứng của mình.

Khâu Đức Căn là một nhà buôn lớn của Hồng Kông, khi nhớ lại quãng đường trưởng thành đã nói:

"Tôi xuất thân nghèo túng, có thói quen không tiêu tiền lung tung, làm người, điều quan trọng nhất là tự vấn lương tâm không phải hổ thẹn, bản thân tiết kiệm, nhưng lại tiêu tiền lung tung của người khác là sai lầm lớn".

"Tôi không tin vào số mệnh, tôi đã từng bươn chải trong sóng gió, xây dựng ý chí chiến đấu, không chịu bỏ cuộc cho đến phút cuối cùng, nhiệm vụ làm ăn đều vượt qua trong sóng gió!".

"Tôi thường dạy bảo anh em, làm việc phải cần mẫn, phải có ý chí phấn đấu, luôn luôn nghĩ cách giải quyết khó khăn. Nếu ông chủ khi nào đi làm cũng tìm đến anh, như vậy là anh đã thành công!".

Đó là lời nói của một nhà buôn lớn có sự nghiệp thành đạt với mọi người, từ ví dụ đó cho thấy kinh nghiệm của những người thành đạt rất có giá trị đối với những người đi sau.

* Khi khốn khó có thể biết đức hạnh

Người xưa nói: "Phúc bất khả hiếu, đức thắng tắc tập". Phẩm đức là điều quan trọng để con người thành đạt; "lấy đức nuôi dân thì hiền tài bốn phương sẽ tụ đến". Thời gian tốt nhất để phán đoán phẩm đức của một con người là đặt anh ta trong cảnh bần cùng, sẽ thấy rõ được tâm trí của anh ta.

Đại phu nước Tấn là Thúc Hương đến thăm Chính khanh nước Tấn là Hàn Tuyên Tử, Hàn Tuyên Tử đang buồn bã vì kinh tế khó khăn, Thúc Hướng lại chúc mừng ông ta.

Hàn Thuyên Tử nói: "Tôi có danh nghĩa là Chính khanh, nhưng lại thiếu tiền của, không thể nào chơi bời được với các vị đại phu, nên tôi buồn, vậy mà ngài lại chúc mừng tôi là cớ làm sao?".

Thúc Hướng đáp: "Hiện nay ngài bần cùng như Thân Võ Tử, tôi cho rằng ngài có đức hạnh như Thân Võ Tử, nên tôi chúc mừng. Nếu ngài không lo vì đức hạnh của mình, chỉ buồn vì nỗi thiếu tiền tiêu, thì tôi không buồn vì ngài, sao tôi lại không chúc mừng?".

* Khi thất vọng có thể biết được tình cảm tâm lý

Có ba phương pháp quan trọng để nhận biết một con người, đó là:

1. Một con người khi thăng tiến thuận lợi, xem anh ta dùng những người như thế nào.
2. Khi không đạt được ý muốn xem anh ta không làm gì.
3. Khi giàu có, xem anh ta không lấy gì.

Vua ngân hàng Pháp Rai-phe-xtơ lúc trẻ tuổi có một thời kỳ không kiếm được việc làm phải ngồi ở nhà. Một hôm ông ta lấy hết can đảm đến gặp Chủ tịch hội đồng quản trị một ngân hàng lớn để xin việc, nhưng vừa gặp mặt, ông này đã từ chối. Cảnh tượng như thế này đã là lần thứ 52, Rai-phe-xtơ buồn bã bước ra, chẳng may dẫm phải một cái đinh mũ, anh ta bực tức nói: "Đúng là đâu cũng xúi". Nhưng nghĩ lại, không nên để người khác dẫm phải, anh ta bèn nhặt chiếc đinh mũ lên.

Ai ngờ, sang ngày hôm sau anh ta nhận được giấy báo ngân hàng nhận anh ta vào làm. Anh ta rất xúc động nhưng cũng lấy làm lạ: Không phải là mình đã bị từ chối rồi sao?

Thì ra, khi anh cúi xuống nhặt chiếc đinh mũ, vị Chủ tịch hội đồng quản trị đã nhìn thấy, căn cứ vào một việc nhỏ nhặt đó, vị chủ tịch cho rằng đây là một con người cẩn thận, chu đáo, có thể nghĩ vì người khác, nên đã thay đổi ý kiến, thu nhận anh ta.

Rai-phe-xtơ đã bước những bước khởi đầu từ ngân hàng này, về sau trở thành vua ngân hàng Pháp.

Cơ hội của Rai-phe-xtơ biểu hiện ra bên ngoài chỉ là nhặt một chiếc đinh, xem ra chỉ là ngẫu nhiên, nhưng anh ta vẫn giữ được hành vi tốt đẹp trong khi rơi vào hoàn cảnh thất vọng, chứng tỏ là một người có tình cảm cao thượng.

* Khi không ai giúp đỡ vẫn giữ được tự cường

Đối với một con người, không có độc lập tự chủ cũng không thể lớn mạnh. Mác nói: "Bất cứ một vật nào tồn tại thì mới có thể đứng vững trên hai chân của mình. Con người chỉ dựa vào ơn huệ người khác để sống, đã coi bản thân là một vật tồn tại phụ thuộc".

Trong đời sống có nhiều người, đặc biệt là người có học thường hay ca thán không gặp vận may, rằng: Tôi có trí tuệ sao lại sinh ra vào lúc này? Là thời vận hay số mệnh, khiến mình tồi khổ thế này. Nhưng dù ca thán cũng không thể thay đổi được hiện thực. Phán đoán tài trí của những người này phải xét anh ta trong hoàn cảnh khó khăn không ai giúp đỡ là điều rất quan trọng.

Lỗ Tấn cho rằng đối với con cái, cần phải "Dạy cho chúng có năng lực tự lập" trong hoàn cảnh khó khăn không có ai giúp đỡ. "Toàn bộ hãy để cho chúng tự làm, trở thành một con người độc lập". Quân tử phải tự cường, không thể tự buông trôi.

* Lỗ Tấn chính là bậc tiền bối nhìn thời thế biết người, nhìn thời thế dạy người.

** Trong mọi lúc có thể biết người*

1. Không gặp tai nạn thì không thể nhận biết được tấm lòng trung thần.
2. Không đối mặt với tiền tài thì không thể thấy rõ được tiết tháo của con người có nghĩa.
3. Con người trung nghĩa chỉ có thể lộ rõ bản sắc anh hùng trước những thử thách gay go.
4. Dùng được người tài không dễ, biết được người tài còn khó hơn, phải nhận biết được người tài giỏi trong đám người vô danh.
5. Vó con tuấn mã trông cũng giống như vó các con ngựa thường, chỉ khi nào để chúng tự do chạy nhảy, mới biết được sức ngựa hay. Chỉ có trong thực tiễn mới có thể thấy được tài cao thấp của một con người.

* Trong nghịch cảnh thôi thúc con người phấn đấu

Phạm Việt khi giữ chức thượng thư bộ lại, thái phi của Bành Thành Vương Lưu Nghĩa Khang qua đời, ngày nhập tang thân bằng cố hữu đều đến Đông phủ viếng. Em trai của Phạm Việt là Phạm Quảng Uyên, lúc đó là Tư đồ tế tửu, ngày đang trực ban. Phạm Việt bèn cùng Tư đồ tả tây thuộc vương ở trong nhà Phạm Quảng Uyên. Khoảng nửa đêm, Phạm Việt cùng bọn họ uống rượu say khướt, mở cửa sổ phía Bắc nghe bài ca ai điếu thái phi làm trò vui. Nghĩa Khang hết sức tức giận, giáng Phạm Việt làm thái thú Tuyên thành. Từ đó về sau, việc quan trường của Phạm Việt càng không trôi chảy, nên dốc tâm sức vào việc cải sửa thêm bớt sách sử Đông Hán của các nhà, khiến cho cuốn "Hậu Hán thư" trở thành một tác phẩm nổi tiếng nhất thời đó.

* Lúc nguy thấy thực tài

Đại tư mã Tây Tấn đến triều kiến hoàng đế. Hiếu Võ đế lệnh cho Tạ An và Vương Thản đến Tân Đình nghênh đón. Lúc này ở thủ đô tiếng đồn ầm ĩ, truyền nhau rằng Đại tư mã Hoàn Ôn đến sẽ giết Vương Thản Chi và Tạ An, nên Vương Thản Chi rất sợ, còn Tạ An vẫn thản nhiên, thần sắc bình thường.

Khi Hoàn Ôn đến, văn võ bá quan đều quỳ lạy, kính chào, Đại tư mã Vương Thản Chi sợ quá, mồ hôi ra như tắm, ướt hết quần áo, ngay tấm hốt lên triều cũng cầm ngược. Tạ An thái độ ung dung vẫn ngồi trên ghế của mình nói với Hoàn Ôn: "Tôi nghe nói trách nhiệm của chư hầu là phòng thủ biên cương quốc gia, ngài hà tất phải bố trí nhiều binh sĩ sau bình phong đến thế?" Hoàn Ôn cười nói: "cũng là bất đắc dĩ mới làm thế". Nói rồi lệnh cho các binh sĩ lui hết ra ngoài.

Hoàn Ôn và Tạ An cùng bàn đại sự quốc gia, đàm đạo rất ăn ý, trời tối lúc nào không hay.

* Trong cơn tuyệt vọng thấy rõ chân tình

Đời Tây Hán, Hoàng Bá tự Thứ Công, người Hà Nam, là một người chính trực, trung hậu, ôn hòa. Tuyên Đế nghe nói Hoàng Bá chấp pháp công minh liêm khiết, nên phong chức Đình úy.

Niên hiệu Bản Thủy năm thứ hai, hoàng đế muốn xây miếu tôn vinh Võ Đế, các lãnh địa, quận huyện, chư hầu đều xây miếu. Hoàng Bá và đại thần Hạ Hầu Thắng khuyên can nói: "Làm thế không được". Thừa tướng Quan Ngự sử Đô thượng thư công kích hai người nói xấu quân vương, nên bị trị tội giam vào ngục.

Được một thời gian, Hoàng Bá nói với Hạ Hầu Thắng xin học cuốn “Thượng Thư”. Hạ Hầu Thắng nói: “Chúng ta bị giam trong ngục với tội chết, còn học sách Thượng Thư để làm gì?”. Hoàng Bá nói: “Sáng học được đạo lý, đến tối có chết cũng được”. Hạ Hầu thắng rất khen ngợi và giảng dạy “Thượng Thư” cho Hoàng Bá.

Trong ngục hết ngày này qua tháng khác nhưng việc dạy và học “Thượng Thư” vẫn không ngừng nghỉ. Đến năm thứ tư niên hiệu Bản Thủy gặp dịp đại xá, hai người ra khỏi ngục. Hạ Hầu Thắng được phong làm giám đại phu cấp sự trung, Hoàng Bá được bổ nhiệm làm thích sử Dương Châu. Hai người trở thành bạn bè sống chết có nhau.

XIII. NHẬN BIẾT CON NGƯỜI PHẢI NHÌN VÀO CÁI LỚN, TỪ KHÍ TIẾT NHẬN BIẾT CON NGƯỜI

Quan sát cây Tùng mọc, thấy thân cây thẳng, cây sẽ vút thẳng lên trời. Quan sát một con người, thấy phẩm chất tốt, cơ bản có thể dùng. Tài chí lớn không câu nệ ở chi tiết nhỏ, lòng người trung thân tuy tốt nhưng cũng khó tránh còn có sơ xảy. Nhận biết khí tiết con người là cái lớn, những mặt khác chỉ là thứ yếu, sau này qua rèn luyện rồi cũng sẽ trở thành cây đại thụ.

* Nhìn người từ bản tính

Thời Xuân Thu, Quản Trọng tể tướng nước Tề, trước lúc lâm chung, Tề Hoàn Công đến thăm, trong lúc nói chuyện mới hỏi sau này khi Quản Trọng 100 tuổi, ai là người thích hợp thay thế vào chức vị tể tướng. Lúc đó Quản Trọng có phân tích: Hỉ Bằng là người trung hậu chính phái, có thể yên tâm giao cho trọng trách này. Dịch Nha, Thụ Điêu, Vệ công tử Khai Phương, nhìn vào tính cách và phương thức đối xử đều thuộc loại tiểu nhân, gặp việc lớn không thể trọng dụng. Tề Hoàn Công nói: "Trước kia Dịch Nha đã từng giết con mình để lấy thịt nấu canh cho ta, chẳng lẽ hắn lại không thật lòng với ta?". Quản Trọng nói: "Mỗi con người đều có tiêu chuẩn làm người tối thiểu, tiêu chuẩn đó là nhân tính. Thử nghĩ một con người đến con mình đẻ ra cũng không yêu quí thì liệu hắn có nhân tính hay không? Một con người đến nhân tính tối thiểu cũng không có, làm sao có thể thật sự trung thành với chúa công?". Tề Hoàn Công lại hỏi: "Thụ Điên trước kia đã từng không tiếc làm thương tổn thân mình để phụng dưỡng ta, con người như thế chẳng lẽ cũng nghi ngờ hắn không trung thành với ta" Quản Trọng nói: "Không có ai lại không yêu quý thân thể mình trên hết, con người không yêu quý thân thể của mình là trái với tình người, con người làm trái với tình người cũng sẽ không trung thành vĩnh viễn với chúa công". Tề Hoàn Công lại hỏi: "Công tử Khai Phương đã theo ta 15 năm nay, vì phụng dưỡng ta mà cả khi bố hắn qua đời cũng không về chịu tang, con người đó không lẽ không đáng tín nhiệm sao?". Quản Trọng nói: "Phàm là con người bình thường ai cũng có tình thân cha con, con người mà không có tình thân với cha mình, làm sao có thể trung thành với chúa công?". Sau khi Quản Trọng mất được ba năm, Tề Hoàn Công đã bị ba tên nịnh thần thân cận xem như trung thành, nhưng thực tế rất gian ác hại chết, từ mặt phản diện đó chứng tỏ sự cao kiến nhạy bén lời dự báo trước của Quản Trọng.

* Nhìn người từ tính cách

1. Con người cứng rắn, phổi bò, thường không thể giải quyết chi tiết sự việc, có ưu điểm là khi giải quyết việc lớn có khí thế, có chí hướng lớn; khuyết điểm là giải quyết việc nhỏ thường qua loa xong chuyện.
2. Con người hay bốp chát, giải quyết mạnh tay, không thích vòng vo, có ưu điểm là giữ nguyên tắc, tuân theo pháp luật, công chính vô tư; khuyết điểm là ít biến báo, nên sự việc tiến triển khó.
3. Con người kiên cường, suy nghĩ rõ ràng, thẳng thắn vạch khuyết điểm, thích công kích khuyết điểm người khác, có ưu điểm là biện luận, ngôn ngữ sắc bén, thường có thể đè bẹp đối phương; khuyết điểm là chuyên vạch cái xấu người khác, mất cơ sở trong quần chúng.
4. Con người thích tranh luận, nói chung tính tình nóng vội, thích nói nhiều, lời lẽ thường hay gắt. Ưu điểm là giải quyết công việc thường truy đến cùng, có kiến giải rõ ràng. Khuyết điểm là thường chỉ chú ý đến cái lớn, nên thường bỏ qua những việc nhỏ có tính nguyên tắc.
5. Con người phù phiếm quá chú trọng bề ngoài, thích nói chuyện huyên thuyên, thiếu đào sâu suy nghĩ; khi chơi bời thường tỏ ra học rộng tài cao, khi đàm luận những vấn đề quan trọng, nói đâu ra đấy nhưng chẳng giúp được gì.
6. Con người hiểu biết nông cạn, nông nổi, ít suy nghĩ kỹ, có ưu điểm khi nghe thấy

ý kiến hay có thể nhanh chóng làm theo ngay, tỏ ra nhanh nhẹn; có khuyết điểm là khi phải đào sâu suy nghĩ thì thường tỏ ra phiền phức, không muốn làm theo.
7. Con người hay tha thứ, thường phản ứng chậm, tốc độ suy nghĩ chậm chạp, có ưu điểm khi bàn chuyện nhân nghĩa, thường tỉ mỉ có quy phạm, khuyết điểm là khi dính dáng đến việc cụ thể phải làm, thường chậm chạp hơn người khác.
8. Con người ôn hòa. Thường không tận lực làm cho tốt, có ưu điểm là đối nhân xử thế thường muốn ôn thuận hòa bình; có khuyết điểm là khi gặp việc khó khăn thường tỏ ra mềm yếu, né tránh giải quyết.
9. Con người hiếu kỳ thường có dụng ý đặc biệt, tính cách dễ tiếp nhận cái mới, có ưu điểm là mưu lược, không gò bó theo khuôn phép; khuyết điểm là không hiểu biết sự vật mới, thường tỏ ra khoa trương.

* Nhìn người từ ưu điểm

1. Con người đức cao vọng trọng, dung mạo cử chỉ đúng mực, biết tự trọng không theo đuổi.
2. Con người có thể định ra pháp chế, làm dân giàu nước mạnh, có tài năng lập pháp khiến người khác phải phục tùng.
3. Con người giỏi tư duy, mưu lược cao siêu, biết tùy cơ ứng biến, quyết đoán, có tài đưa ra kế sách.
4. Con người giỏi quyền biến, khéo ứng xử, cơ trí linh hoạt, công minh, có tài dùng người.
5. Ăn nói có lý lẽ, biết hòa theo thời thế, có tài năng làm việc.
6. Con người có kế sách hay khéo dùng quỷ kế, loại người này thường có tài xảo trá hơn người.
7. Con người biết phân biệt đúng sai, vạch rõ thiện ác, trái phải, rõ ràng có tài trinh sát, cảnh giác cao trong công việc.
8. Gan dạ mưu lược hơn người, dũng mãnh phi thường uy danh vang dội, tài năng hơn người.

* Nhìn người từ khí chất

Giản dị bình thường là phẩm cách đẹp nhất. Lập thân phải thuần hậu nhưng không bạc bẽo, biểu hiện bên ngoài chất phác, không chuộng hư vinh, không sự hào nhoáng, là nguyên tắc chuẩn mực làm người lãnh đạo.

Thời kỳ Tam Quốc, Chu Du là thống soái ba quân của nước Ngô, có vẻ bề ngoài rất đàng hoàng giản dị, Trình Phổ nói: “Cùng sống với Chu Du không khác gì uống rượu ngon, say lúc nào không biết”. Quân tử có vẻ bề ngoài giản dị bình thường, không tô điểm, không hoa lệ, không tô vẽ để hấp dẫn người khác, nhưng hàm ẩn sâu sắc phong phú, quen biết lâu ngày, càng nhìn càng ưa. Có một số phụ nữ thoạt nhìn không có gì gây chú ý, nhưng nhìn nhiều lần càng thấy hấp dẫn. Có một số phụ nữ mặt hoa son phấn, mới nhìn tựa như hoa nhường nguyệt thẹn, nhưng nhìn lâu thấy mất dần cảm giác tươi mát, cũng mất dần sức hấp dẫn.

Chính vẻ bình dị tỏ ra thanh tú. Gần gũi với những người này cũng gần giống như bỏ một thứ vào miệng, không thấy có gì đặc biệt, nhưng càng nhai càng thấy thơm ngon.

* Nhìn người từ tài chí.

Nguyên soái Mông-gô-mê-ri nước Anh có một câu nói:

“Chúng ta chia sĩ quan làm 4 loại: Thông minh, ngu xuẩn, nhanh nhẹn, lười biếng. Mỗi viên sĩ quan phải có ít nhất hai loại phẩm chất đó. Vậy thì con người thông minh lại nhanh nhẹn rất thích hợp làm sĩ quan tham mưu cao cấp; người vừa ngu xuẩn vừa lười biếng có thể được sử dụng có sắp xếp riêng; người vừa thông minh vừa lười biếng thích hợp với công việc chỉ huy

tối cao; Còn người vừa ngu xuẩn vừa nhanh nhẹn thì rất nguy hiểm, cần phải loại bỏ ngay".

* Nhìn người phải nhìn tổng thể

1. Cần phải cân nhắc toàn diện đúng, sai, công, tội của một con người, không chỉ thấy một điểm mà bỏ qua mặt khác, không thể lấy khuyết điểm nhỏ che mất cái đức lớn.
2. Lúc bình yên vô sự, bao kẻ tiểu nhân không lộ nguyên hình, những lúc khó khăn phức tạp mới có thể nhận rõ được bản tính con người.
3. Không vì một lần sai lầm mà xóa hết công lao lớn của người khác.
4. Không nên chỉ thấy khuyết điểm nhỏ của người khác, mà che mất ưu điểm lớn của họ; cũng không nên vì nhiều thiếu sót nhỏ mà xóa một mặt mạnh của họ.
5. Công việc lúc nào cũng thuận lợi, cũng không phải hoàn toàn có hại; ai cũng có mặt mạnh mặt yếu. Không nên cầu toàn, phải có quan điểm toàn diện khi xem xét.
6. Nếu đã có những đức tính tốt đẹp lớn, được mọi người tôn sùng, không nên vì có khuyết điểm nhỏ trong hành vi, mà gây tổn thất đến việc lớn.

* Nhìn người từ kết quả

Nhìn một con người có sử dụng được hay không, ngoài việc tìm hiểu động cơ của anh ta, còn phải xem xét kết quả công việc, vì nó có vai trò quyết định. Người xưa thường dùng bốn cách sau đây để phán đoán đạo đức một con người:

1. Tuân theo ý chỉ của Quốc vương, có những cách làm có lợi cho Quốc vương gọi là tòng thuận, có thể trọng dụng.
2. Tuân theo ý chỉ Quốc vương nhưng cách làm lại gây tổn thất cho Quốc vương gọi là hạng người o bế, không thể trọng dụng.
3. Trái với ý chỉ Quốc vương, nhưng cách làm lại có lợi cho Quốc vương, gọi là Trung, có thể trọng dụng.
4. Trái với ý chỉ Quốc vương và cách làm gây nguy hại cho Quốc vương, gọi là làm hại, không thể trọng dụng.

* Nhìn người từ bẩm tính

Một con người có tài và tính cách thay đổi đến mức nào tuỳ thuộc vào bẩm tính của con người đó. Con người bẩm tính xấu đừng trông mong anh ta làm việc tốt, con người bẩm tính lười không thể trông mong anh ta làm việc nhanh nhẹn. Con mèo không thể mọc đuôi hổ, mồm chuột không thể mọc ngà voi. Một con người luôn chú trọng tu dưỡng đạo đức, phẩm chất, không thể làm những việc xấu xa nham hiểm; con người luôn mưu cầu công minh, chính trực, lòng dạ ngay thẳng, sẽ không làm hại bạn bè. Con người thế nào sẽ biểu hiện thế ấy. Cách nhận biết một con người, một là xem những biểu hiện trước đây của anh để suy ra bản tính; hai là dựa vào những hành vi giao tiếp bạn bè trước đây để nhận biết bẩm tính của con người.

XIV. NHẬN BIẾT NGƯỜI TỪ CÁI NHỎ - NHÌN NGƯỜI TỪ NHỮNG CHI TIẾT

Nơi đẹp nhất của phụ nữ thường từ trong cái nhìn vô tình. Cách nhận biết tốt nhất của một nhân tài thường từ những chi tiết mà tự họ không biết. Nhận biết con người từ những chi tiết nhỏ, quan sát thói quen của họ, biết hành vi của họ, quan sát điềm báo trước để biết hậu quả của nó, quan sát những cái cụ thể cái họ đã biết để suy đoán cái họ chưa biết, chỉ nhìn qua một lỗ nhỏ mà thấy được toàn bộ, dùng người có tố chất cao hãy sử dụng phương pháp này.

* Nhìn người từ tiềm lực của họ

Một con ngựa hay có thể chạy ngàn dặm, nếu gặp phải người cưỡi không giỏi điều khiển sẽ bị buộc vào xe để kéo như một con lừa. Một viên ngọc quý giá ngàn vàng, nếu gặp người thợ không giỏi nhận biết sẽ bị ném lẫn lộn vào trong đống đá. Một nhân tài nếu không gặp được Bá Nhạc sẽ bị mai một đi. Điều đó cho thấy nhận biết được nhân tài là quan trọng.

Một tàu lá sen vừa nhú lên khỏi mặt nước một góc lá nho nhỏ đã có ngay một con chuồn chuồn tới đậu, một nhân tài vừa mới xuất hiện đã được người có con mắt tinh đời phát hiện ra.

Không có việc nào khó hơn việc nhận biết một con người, cũng chẳng có việc nào lớn hơn việc tìm hiểu và phân biệt một con người, nếu thực sự làm được điều này thì chẳng có việc gì trong thiên hạ là không làm được.

Không hiểu người sẽ không sử dụng tốt họ được, không sử dụng tốt được vì không hiểu họ.

Hiểu họ càng sâu thì dùng họ càng thỏa đáng hơn.

Từ Bi Hồng - Viện trưởng Viện Nghệ thuật Bắc Bình, khi thăm một cuộc triển lãm tranh Trung Quốc đột nhiên chú ý tới một bức tranh treo ở một góc. Ông ngắm nghía rất kĩ đôi tôm càng vẽ trên bức tranh, ông thấy thân chúng hầu như trong suốt, râu đuôi rất dài, sinh động như thật, nét bút thật điêu luyện. Vị đại sư ngành hội họa đã từng được thưởng thức biết bao bức tranh quí và ý thức ngay được rằng, ông đã phát hiện ra được một nhân tài nghệ thuật đặc biệt. Khi ông được biết tác giả của bức tranh là một ông già gần 60 tuổi vốn xuất thân từ thợ mộc, ông đã thốt lên rằng: “Tôi thật tiếc là không gặp được một nhân tài, thật không ngờ ở trong góc nhà lại có một vị đại sư nghệ thuật kiệt xuất đến vậy!”. Người đại sư hội họa của bức tranh đó chính là Tề Bạch Thạch.

Mấy hôm sau, Tư Bi Hồng mời Tề Bạch Thạch về làm giáo sư Viện nghệ thuật Đại học Bắc Bình và tự mình đưa xe đón Tề Bạch Thạch về trường giảng dạy. Một năm sau, tác phẩm “Tề Bạch Thạch họa tập” ra đời do tự tay Từ Bi Hồng biên tập. Từ đó đã có thêm một ngôi sao trong làng hội họa.

* Nhìn người từ tầm nhìn xa trông rộng của họ

Mưu lược vượt trước thời gian chính là những tri thức tuyệt vời có tầm nhìn xa. Sau khi cuộc chiến thế giới lần thứ kết thúc, Thượng úy De Gaulle đang học ở học viện Quân sự Pháp đã dự đoán: “Cuộc chiến tranh lần sau sẽ là cuộc chiến của xe tăng”. Trong hai cuốn sách “Quân nhân chuyên nghiệp” và “Lục quân trong tương lai” do ông xuất bản năm 1934 đã chỉ rõ rằng, lực lượng tăng thiết giáp tinh nhuệ sẽ là lực lượng đột kích chủ yếu quyết định thắng bại trên chiến trường trong tương lai. Lúc đó, Bộ thống soái Pháp không để ý chuyện này nhưng các tướng lĩnh Đức lại rất coi trọng. Gudlian - Tham mưu trưởng lục quân kiêm Tổng chỉ huy quân thiết giáp đã căn cứ vào những kiến giải trong cuốn sách “Quân nhân chuyên nghiệp” sáng lập ra ba Sư đoàn bộ đội xe tăng. Vào tháng 5 năm 1945, sau chiến tranh thế giới thứ II bùng nổ ít lâu, họ đã vận dụng phương pháp tập trung lực lượng xe tăng lại tấn công. Do vậy, người Pháp đã đau khổ mà nói rằng: “Người Đức giành thắng lợi chỉ mất có 15 Frăng (đó chính là giá trị

cuốn sách của vị Thượng úy kia).

* Nhìn người từ cái bình thường

Khi còn học ở Học viện, Đác Uyn chỉ là một học sinh bình thường, nhưng vị Giáo sư Thực vật học đã nhìn ra được tài năng đặc biệt của ông nên đã tìm mọi cách để cho ông được tham gia nghiên cứu khoa học trên một chiếc tàu khảo sát khoa học vòng quanh trái đất, từ đó đã làm cho một học sinh bình thường trở thành một nhà khoa học nổi tiếng trên thế giới.

* Nhìn người từ điềm báo trước

Tục ngữ có câu, chỉ nhìn một chiếc lá cũng có thể biết được mùa thu tới. Bất kỳ việc gì, trước khi trở nên rõ ràng thường có những điềm báo trước. Người có con mắt tinh tường biết căn cứ vào những chi tiết rất nhỏ để phán đoán chính xác sự phát triển của sự việc mà áp dụng những hành động tương ứng. Muốn giành được thành công, nhất thiết phải bồi dưỡng cho mình thành một người giỏi phán đoán tình thế xảy ra và nắm chắc quyền chủ động của mọi hành động.

Thời Đường Đại Tông, Lưu Yến xây dựng xưởng đóng thuyền ở Dương Châu, cứ đóng được một chiếc thuyền sẽ được trả công rất hậu. Có người nói rằng, tiền đóng một chiếc thuyền thực sự chưa bằng một nửa số tiền đã chi trả cho nên cần phải giảm bớt. Lưu Yến nói: “Không thể được. Muốn nên nghiệp lớn thì không thể tính toán chi phí nhỏ được, phàm làm việc gì cũng cần phải tính toán đến lợi ích lâu dài. Nay xưởng vừa mới xây dựng, người quản lý quá nhiều, cần để họ đừng bức bách trong việc chi phí cá nhân, như vậy thì tài sản chung sẽ không bị tổn thất, nếu quá tính toán sẽ không phải là kế sách lâu dài”. Lời nói của ông rất đúng, sự nghiệp lớn không nên tính tới chuyện chi phí chút ít đó, lấy cái đó để nuôi dưỡng sự liêm khiết mới là kế sách lâu dài.

* Nhìn người từ thói quen

Vào đời Minh, Chu Chẩm khi đi tuần thú Giang Nam đã mang theo một cuốn sổ ghi chép để hàng ngày ghi lại những việc đã làm, dù chuyện nhỏ cũng không bỏ sót, ví dụ như các hiện tượng mưa gió, nắng, âm u của từng ngày. Lúc đầu, mọi người chưa hiểu được dụng ý của ông. Một hôm, có người tới báo cáo rằng, thuyền tải lương trên sông đã bị tải đi đâu mất không tìm thấy. Ông hỏi ngày xảy ra sự việc đó là ngày nào, trước hay sau buổi trưa, lúc đó gió thổi thế nào... Kết quả là người báo cáo đã trả lời lung tung không rõ ràng, ông liền mang cuốn sổ ra đối chứng, người kia hoảng hốt đành phải khai rõ tội đã tự bán đi làm của riêng. Thế mới biết cẩn thận chu đáo tỉ mỉ có thể đề phòng được tai họa.

* Nhìn người từ chỗ thấp hèn của họ

Từ xưa tới nay, nhân tài phần nhiều do người biết mà được trọng dụng, cho nên người xưa mới nói rằng, phải có Bá Nhạc trước mới có thiên lý mã, bởi vì có Bá Nhạc mới có bản lĩnh nhận biết được ngựa thiên lý mà thôi.

Đời xưa có câu chuyện dùng nhiều vàng mua bộ xương ngựa. Chuyện rằng, Tề Vương muốn mua hết ngựa thiên lý trong thiên hạ và giao cho Bá Nhạc làm việc này. Trước tiên, Bá Nhạc dùng rất nhiều tiền vàng mua về một đống xương ngựa thiên lý, Tề Vương biết chuyện đã quở trách ông. Bá Nhạc nói, xương ngựa thiên lý còn có giá cao như vậy, chắc chẳng bao lâu ngựa sống sẽ được đưa tới Hoàng cung. Quả nhiên đúng như vậy, về sau tất cả những ai có loài ngựa này đều đưa tới nước Tề.

Câu chuyện này cho thấy, trên thế gian này không thiếu nhân tài, mà chỉ thiếu người nhận biết được nhân tài mà thôi. Chỉ cần để tâm phát hiện thì dù trong cả đám nô lệ cũng có thể phát hiện ra được trung thần giúp nước.

“Sử ký. Tần bản kỉ” ghi lại rằng: Tấn Hiến Công tiêu diệt hai nước Ngu, Quắc, đã bắt sống

được Quân vương và đại thần Bách Lý Hề nước Ngu. Tấn và Tần lập tức hôn ước với nhau, đưa Bách Lý Hề sang Tần làm người hầu của phu nhân Tần Mục Công. Về sau, ông này đã chạy trốn sang nước Sở, lại bị Sở bắt làm nô lệ. Tần Mục Công biết ông ta là một hiền sỹ, muốn dùng nhiều vàng để mua lại, nhưng lại sợ nước Sở biết giá trị của người này sẽ không cho đi, bèn quyết định mua bằng giá của một nô lệ. Mục Công sai người sang Sở tâu rằng: "Kẻ hầu của phu nhân chúng tôi là Lý Bạch Hề hiện đang ở đây xin được lấy năm tấm da dê đực để đổi lấy y về Tần. Người Sở bèn vào ngục bắt ông giao cho Tần. Lúc ấy Bách Lý Hề đã 70 tuổi. Khi đưa về Tần, Tần Mục Công cho người cởi xích, tự mình ra đón và thỉnh giáo, hai người nói chuyện liền trong ba ngày, Tần Mục Công rất vui và kính phục tài năng của ông ta, đưa ông ta lên làm Quốc Chính, hiệu là "Ngũ Linh Đại phu".

* Nhìn người từ việc ăn cơm

Tiểu Thương đã đến tuổi lấy vợ. Mẹ anh đã giảng giải cho anh ta một số kinh nghiệm ở đời như sau:

"Nếu một cô gái cùng con đi ăn cơm Tây, sau khi chọn món, cô ta bắt đầu ăn từ món khai vị, bánh bao, canh, xa lát, tất cả đều ăn hết, khi các món chính được đưa lên thì không ăn nổi nữa rồi. Nếu có như vậy con cũng đừng trách cô ta. Cô ta không phải là người lãng phí, chẳng qua là không biết chọn món cho bữa cơm Tây, hoặc có thể là chưa được ăn bao giờ. Nhưng nếu một ngày nào đó, con gặp được một tiểu thư rồi cùng đi ăn cơm, nhưng từ đầu đến cuối, mỗi món gọi lên cô ta chỉ động đũa tí chút gọi là thì con hãy cẩn thận. Đó là việc lãng phí, e rằng sau này con không nuôi nổi!".

* Nhìn người từ tấm lòng của mẹ

Bản thân biển cả không biết mình lớn chừng nào, cho nên có thể nhận nước tất cả các dòng sông. Quân tử tu nhân tích đức cũng như biển cả vậy. Nước từ suối nhỏ chảy vào suối lớn, từ suối lớn chảy vào các vũng, các vũng nước lại tập trung lại lớn hơn... cứ như thế toàn bộ nước ở các con sông đều đổ ra biển lớn. Nếu một người lãnh đạo vừa có đức, có năng lực, lại độ lượng, thì cấp dưới chẳng ai không khâm phục cả. Nếu người lãnh đạo có thể dùng đức, tài để chiêu nạp nhân tài, dùng độ lượng để dung nạp họ thì sự nghiệp sẽ rộng mở. Ngược lại, nếu người lãnh đạo đức năng không rộng vừa không thu hút được nhân tài; không có lòng độ lượng sẽ không làm yên lòng người, chắc chắn sẽ chuốc lấy tai họa.

Vào đời Thanh, Lâm Tắc Từ đã từng viết một câu đối, đại ý là: "Biển dung nạp trăm sông, người có tấm lòng khoan dung, rộng lượng, cũng ví như biển lớn, có thể thu nạp hiền tài, nghiệp lớn sẽ thành". Từ xưa tới nay, dù là các nhà chính trị tài ba hay các doanh nhân kiệt xuất, đều vừa biết dùng sở trường của người vừa có lòng khoan dung với sở đoản của họ. Dùng người mà không biết sở trường của họ, không nghe những ý kiến khác của họ, hơi một chút là chê bai, phạm một chút sai lầm là đuổi, những người này không biết dùng người. Chu Du là mẫu người hẹp hòi điển hình, khi ông ta phát hiện Gia Cát Lượng tài trí hơn người đã than rằng: "Trời sinh ra Du sao còn sinh ra Lượng". Khi Gia Cát Lượng mượn được gió đông, dẫn người rời đi rồi, Chu Du phái người đuổi gấp để "Truy giết Khổng Minh nhằm trừ hậu họa", nhưng không giết nổi vì Khổng Minh đã lên thuyền đi rồi. Vì chuyện đó mà Chu Du ốm nặng, ít lâu sau thì chết, lúc đó mới 35 tuổi. Ôi! Một con người hẹp hòi làm sao!

* Nhìn người từ những động tác nhỏ

Đặc điểm tính cách của một con người thường thông qua lời nói, cử chỉ của họ và những biểu lộ tình cảm thể hiện ra. Ví dụ, người nhanh mồm nhanh miệng, cử chỉ nhanh nhẹn, mắt sắc, tình cảm dễ xúc động thường là người nóng tính; người thẳng thắn, bộc trực, hoạt bát hiếu động, phản ứng nhanh, thích giao du bạn bè thường là người tính cách rất thoáng; người chậm rãi, nói năng từ tốn, rất chú ý từng cử chỉ thường là người có tính cách ổn định; người hay ba hoa, tự thổi phồng mình, luôn muốn làm thầy người khác thường là những người kiêu căng tự

phụ; người trọng lễ nghi, nói năng đúng mực, thực sự cầu thị, rất bình tĩnh, tôn trọng người khác thường là người khiêm tốn, cẩn thận. Đối thoại với những đối tượng có tính cách khác nhau cần có sự phân tích cụ thể để đối xử đúng mực.

Chỉ khi biết mình, biết người mới có thể có được các kĩ xảo đàm phán đúng trước các đối tượng khác nhau.

* Nhìn nhận người từ các thói quen nhỏ

1. Dễ dàng hứa làm theo yêu cầu của người khác xem ra rất sảng khoái nhưng thực ra không làm được lời hứa của mình, trở thành một người không đáng tin cậy.
2. Người coi mọi việc đều đơn giản xem ra có vẻ rất giỏi, nhưng khi thực sự bắt tay vào làm lại vô cùng khó khăn, không thể làm nổi.
3. Người tiến nhanh xem ra rất mạnh mẽ, thực ra tiến nhanh sẽ lùi nhanh. Mạnh Tử nói: “Người tiến nhanh sẽ lùi nhanh”, làm việc gì sẽ không kiên trì tới cùng được.
4. Người xử lý công việc thường lớn tiếng quát tháo, xem ra có vẻ hiểu tường tận mọi việc, nhưng thực ra càng làm càng hỏng.
5. Người khi dùng người thường bí mật làm ơn nho nhỏ cho họ, xem ra như làm ơn huệ cho người khác, kì thực chỉ làm tăng lòng ham muốn vật chất cho cấp dưới, cuối cùng chẳng việc gì thành công cả.
6. Người luôn hứa hẹn trước mặt người khác, xem ra có vẻ trung thành đáng tin cậy, nhưng lại kề dao sau lưng bạn, làm cho bạn bị thương tổn. Loại người này đáng sợ nhất.

* Nhìn nhận người từ những cử chỉ nhỏ

Một lần đi chơi ở ngoại ô, cô Trần phát hiện ra một chàng trai rất tuyệt. Sau khi tới nơi, anh ta đã vội vã đốt lửa, đun nước, mồ hôi đầm đìa cả người. Cô Trần chơi trong đám bạn gái, lúc lại đòi anh ta cho uống nước, lúc lại lấy gương ra soi sửa sang mái tóc, lúc lại cao giọng bàn chuyện thiên hạ... Kết quả ra sao? Anh chàng chẳng thèm để ý gì tới cô ta cả.

Khi chuẩn bị quay về nhà, cô gái buồn bã lặng im tự mình thu dọn mọi thứ. Đột nhiên anh chàng bước tới và nói với cô rằng:

“Ôi một người cứ lặng lẽ tự làm mọi việc thật khó lắm thay!”.

Nửa năm sau, bằng hành động tốt đẹp của mình, anh ta đã giành được tình cảm của cô Trần và trở thành chồng của cô ta.

* Nhìn nhận người từ những dự cảm nhỏ nhoi

Người ta đều có những dự cảm nhất định, những dự cảm đó được bắt đầu thể nghiệm từ những chi tiết nhỏ nhất, ngay cả loài vật cũng có bản lĩnh dự cảm được những tai họa sắp tới. Ví dụ, loài chim sáo có thể cảm nhận được nước lũ sắp tới nên chúng thường dời tổ lên ở những ngôi mộ đặt ở những gò đất cao; nhưng nước lũ vẫn dâng cao lên tận những nơi đặt mộ làm chúng không còn chỗ ở, khiến cho chúng bị nguy hiểm. Điều này có thể là do chúng chưa thể tính xa được. Ngày nay, nhiều người đang ở những vị trí cao, nhưng để tính toán cho lợi ích sau này, họ đã phải nghĩ tham ô, hoặc kết bè kết cánh buôn bán gian lận, nhưng cuối cùng cũng không được lâu dài, chỉ cầu mong cho cái trước mắt, thật chẳng khác gì loài chim nói trên. Những người có khả năng quan sát nhạy bén, có tư duy sáng suốt có thể nhìn cái nhỏ để thấy cái lớn thường có thể có được những hành động tránh nguy hiểm cho sự sinh tồn trước người khác.

Thời Đường Đức Tông, Phan Viêm là Hàn lâm học sỹ được hưởng ân sủng hơn người. Một người tên là Kinh Triệu Doãn muốn yết kiến ông, nhưng không sao gặp được, bèn đưa 300 súc lụa cho lính canh làm quà hối lộ. Vợ Phan Viêm biết chuyện nói với ông rằng: “Cùng là quần

thần, nhưng để gặp được ông, người ta đã hối lộ bọn nô tài những 300 súc lụa, vậy sự nguy hiểm của ông đã quá lớn rồi!". Bà ta khuyên ông từ chức và vì vậy ông đã thoát khỏi hậu họa.

* Nhìn nhận người từ những thay đổi nhỏ

Nước Mỹ có một người phụ nữ biết nhìn xa trông rộng đã làm một việc thông minh như sau: Một hôm, bà ta đột nhiên rút hết tiền gửi của mình trong nhiều năm ở một ngân hàng nọ. Vài hôm sau, ngân hàng đó đổ bể. Nhiều người thắc mắc không hiểu vì sao bà ta lại đoán biết được. Về sau, bà ta nói: Trong một cuộc gặp gỡ trước đó không lâu, bà đã được gặp vị Tổng giám đốc của ngân hàng đó. Bà phát hiện, ông ta ăn mặc rất chải chuốt, ngay móng tay cũng được sửa ở một hiệu cao cấp. Bà ta cảm thấy rằng, tiền gửi của mình sắp gặp nguy hiểm, bởi vì một người đàn ông nếu chuyên tâm vào sự nghiệp sẽ không thể tiêu phí tài sản và tinh lực vào thẩm mỹ viện được. Bản lĩnh nhìn nhận từ cái nhỏ phán đoán kết quả lớn sau này của bà ta thật khác người.

* Nhìn người từ những hiện tượng nhỏ

Tuy sự việc chưa thực sự xảy ra, nhưng một vài hiện tượng đã được lộ ra. Nếu không nắm được nó để biết sự vật sẽ xảy ra thì thật là nguy hiểm. Người có trí tuệ không như vậy, chỉ cần qua một hiện tượng nhỏ là có thể phán đoán được sự phát triển trong tương lai của việc đó để áp dụng những hành động thích hợp.

Thời Xuân Thu, Tần Võ Chương phái Cam Mậu tấn công Nghị Dương của nước Hàn (năm 308 trước công nguyên). Cam Mậu sợ người đời phỉ báng liền tâu rằng: "Trước kia, khi Tăng Tham còn ở Phí, một người nước Lỗ nói Tăng Tham đã từng giết người bèn đến nói với mẹ ông ta rằng: "Tăng Tham giết người". Mẹ ông ta nói: "Con tôi không biết giết người!", rồi tiếp tục ngồi dệt vải. Ít lâu sau, lại có người tới nói với bà như vậy, bà vẫn tỏ thái độ như trước. Nhưng khi có người thứ ba đến nói, bà ta đã bỏ khung cửi chạy trốn".

"Tăng Tham là một hiền sỹ, mẹ ông ta rất tin con, nhưng với việc có ba người liên tục đến nói chuyện đó đã làm cho bà mẹ nghi ngờ sợ hãi. Nếu thần tấn công nước Hàn, kẻ tiểu nhân sẽ gièm pha thì thần chẳng có chỗ dung thân, xin Đại vương minh xét".

Cam Mậu có thể từ hiện tượng nhỏ phát hiện ra cái tất yếu phát triển của sự việc, có thể được gọi là bậc "Mưu sâu nghĩ xa" tính toán chu đáo, thực là người thông minh tài trí.

* Nhận biết người từ những chỗ đã biết

Trước kia có một câu chuyện rất thú vị rằng, một con kiến càng cứu được một ve con, con ve cảm kích nói: Muôn đời con cháu tôi đều cảm ơn anh. Kiến càng nói, người như anh cuộc sống ngắn ngủi như giọt sương mai còn nói gì đến muôn đời con cháu đây?

Câu chuyện này có thể là một ví dụ điển hình về việc lấy cái nhỏ để thấy cái lớn. Trong mối giao tiếp hàng ngày, người ta chỉ nhìn thấy cái lợi gần mà không nghĩ tới tương lai. Vì cái nhỏ đã để mất cái lớn, chẳng phải là đặt mình vào trong vòng nguy hiểm đó sao? Thấy người xấu chớ kết bạn. Ngay từ thời xưa, đại tướng quân Đậu Hiển lấy vợ, các quan trong nước đều đến chúc mừng. Thái thú Hán Trung cũng muốn cử người đi, nhưng thủ hạ là Lý Mện khuyên rằng: "Nhà họ Đậu ngang ngược vô đạo, sắp nguy vong, mong ngài đừng giao du với hắn!". Thái thú sợ nếu không đến chúc mừng sẽ gặp họa, Lý Mệnh bèn xin cho mình đi thay làm sứ giả. Trên đường đi, ông ta cố ý để lỡ thời gian, chưa kịp tới nơi thì đã nghe tin người kia đã bị mưu sát. Cho nên, từ cái nhỏ để nhận thấy cái lớn, từ cái đã biết để nhận ra cái chưa biết rõ ràng là một yêu cầu đầu tiên để giữ gìn cuộc sống.

* Nhận biết người từ sự tu dưỡng của họ

Tu dưỡng đạo đức phải được rèn luyện dần từ cái nhỏ nhất, họa lớn trong dân gian cũng từ

những việc nhỏ dần dần tạo thành.

Họa và phúc vừa mới manh nha đều từ chỗ rất nhỏ mà ta khó thấy được.

Người ta thường coi nhẹ những biểu hiện bề ngoài nguy hại rất nhỏ và xem chúng rất giản đơn, dễ dàng, nhưng thường cũng chính vì vậy mà hối không kịp.

Do vậy, ngăn chặn những việc xấu từ khi còn manh nha là tiêu trừ tận gốc tai họa.

Xưa kia, lần đầu tiên Biển Thước gặp Thác Hoàn Công đã phát hiện sắc mặt Hoàn Công rất khác người, đã nói rằng ông ta có bệnh, nhưng ông ta luôn cho mình rất khỏe mạnh và cho rằng Biển Thước đùa với y thuật của mình nên không thèm để ý tới. Khi gặp lần thứ hai, ông thấy bệnh ông ta đã nặng thêm, muốn mời thầy thuốc về chữa trị, nhưng Hoàn Công vẫn không chú ý tới. Quả nhiên, ít lâu sau, bệnh của ông ta phát nặng, thuốc uống chẳng tác dụng gì nên cử người đi tìm Biển Thước, nhưng chẳng thấy tăm hơi của ông đâu cả. Cuối cùng, Hoàn Công đã ốm chết. Câu chuyện này mách bảo chúng ta rằng: Dù làm việc gì cũng phải đề phòng từ cái nhỏ nhất, phòng tai họa từ khi nó chưa xảy ra mới làm tốt được. Chúng ta thường được nghe các câu danh ngôn cảnh báo ở trong sách vở, hãy lấy đó làm căn cứ để xử lý công việc hàng ngày trong cuộc sống. Hãy luôn nhớ tới chúng và thường xuyên dùng chúng để cảnh tỉnh cuộc sống chúng ta.

XV. NHẬN BIẾT NGƯỜI BẰNG NIỀM VUI - NHẬN BIẾT NGƯỜI TỪ TÂM LÍ

Biết niềm vui của người khác có thể biết được tình cảm của họ. Biết lòng ham muốn của họ có thể biết sở thích của họ. Biết người từ tâm lý, tình cảm của họ là một người trọn vẹn. Khi động cơ của một người được bộc lộ ra hết thì sự hiểu biết của bạn đâu phải chỉ dừng lại ở một vấn đề nhỏ là dùng người mà thôi.

* Nhìn nhận người phụ nữ từ tính bẩm sinh của họ

Phong Luân vốn là đại thần nhà Tùy, Tùy Văn Vương lệnh cho tể tướng Dương Tố phụ trách việc xây dựng cung điện.

Dương Tố nhận lệnh phong cho Phong Luân làm giám quản thổ mộc, chủ trì toàn bộ công trình. Ông ta không tiếc sức dân và mọi thứ xa xỉ để xây dựng một cung điện vô cùng xa hoa. Tùy Văn Đế luôn là một tấm gương tiết kiệm, thấy thế đã nổi giận lôi đình quát lớn: "Dương Tố là tên không có lương tâm, đã tiêu tốn biết bao sức người, sức của để xây dựng nên một cung điện hoa lệ là vậy, chẳng phải là để trăm họ chửi bới sao?".

Dương Tố sợ chuyện này làm mình mất chiếc mũ ô sa, vội đến gặp Phong Luân bàn bạc đối sách. Nhưng Phong Luân hình như đã trù tính trước, bèn an ủi Dương Tố rằng: "Tể tướng chớ lo rằng, chờ Hoàng hậu đến nhất định sẽ trọng thưởng ngài".

Ngày thứ hai, Dương Tố bị triệu vào cung mới, Hoàng hậu Độc Cô Thị quả là đã ca ngợi ông ta: "Tể tướng biết vợ chồng ta tuổi đã cao mà chẳng có chuyện gì vui vẻ cả, nay đã bỏ công sức ra xây nên cung điện này, lòng hiếu thảo thật khiến ta cảm động!".

Phong Luân bình tĩnh nói: "Hoàng thượng bẩm sinh là người tiết kiệm, nên vừa nhìn thấy cung điện này đã nổi giận, nhưng mọi việc đều nghe theo Hoàng hậu. Hoàng hậu là người phụ nữ đạo nghĩa, việc gì cũng đều muốn làm thật đẹp, chỉ cần Hoàng hậu hài lòng thì ý kiến của Hoàng đế sẽ thay đổi, cho nên tôi cho rằng sẽ chẳng xảy ra vấn đề gì cả".

Dương Tố quả đáng là người mưu cao tính sâu, nhưng cũng phải thán phục rằng: "Thật là bậc kì tài, ta làm sao mà sánh được!".

* Nhìn nhận người từ ý thích của họ

Cách quan sát người chính là xem bình thường họ gần gũi thân thích với ai. Nếu họ giàu có thì xem họ giúp ai; nếu họ làm quan có quyền lực thì xem họ tiến cử ai; Nếu họ là người bất đắc chí xem họ muốn làm việc gì; Nếu họ là người nghèo khổ, xem họ than cái gì. Có như vậy mới hiểu được phẩm chất đạo đức của họ ra sao.

Làm thế nào để thông qua quan sát tình cảm và khát vọng của một người để phân biệt họ là một hiền sỹ có tấm lòng rộng mở hay là một kẻ tiểu nhân hẹp hòi đây? Tình cảm khát vọng của con người thường có sáu cách biểu hiện như sau:

1. Người có tính cách cứng rắn thường mạnh mẽ, thích lập sự nghiệp.
2. Người lương thiện, chính trực, thích làm công việc hành chính, đặt ra các chế độ qui tắc.
3. Người có tài thích xử lý toàn diện sự việc.
4. Người có mưu lược thích đề ra mưu lược, kế sách.
5. Người có tài ăn nói thường thích căn vặn người khác.
6. Người tham lam thường thích gom góp của cải; người được cấp trên yêu quý thường biểu hiện quyền thế của mình.

Do đó, nếu không lập được sự nghiệp, người có tính cứng rắn thường phẫn nộ; nếu công việc

hành chính không đúng theo chế độ qui tắc, thì người chính trực, lương thiện sẽ đau khổ; Nếu cục diện chính trị bất ổn thì người có tài thường nuối tiếc; Nếu địch không bị tiêu diệt, người có mưu lược sẽ rơi vào trầm tư; Nếu không tích góp được của cải, kẻ tham lam sẽ lo lắng; Nếu quyền lực của mình không được thể hiện thì người được cấp trên yêu quí sẽ đau khổ. Từ những góc độ này để nhìn nhận con người, đảm bảo có thể chín phần chắc chắn.

* Nhìn nhận con người từ việc sử dụng con người

Cách tốt nhất để có được nhân tài là "dĩ loại tương cầu, dĩ khí tương dẫn", có nghĩa là trước tiên chúng ta cần phải có tinh thần khao khát tìm người hiền tài, giống như nhà buôn lớn Bạch Sinh thời Chiến quốc rất giỏi kinh doanh, hoặc dũng cảm ngoan cường như loài chim ưng săn mồi, không đạt được mục đích quyết không dừng lại. Thứ hai là phải chuẩn bị tốt mọi điều kiện để đón tiếp nhân tài. Muốn đúc ra đồng tiền đồng, trước tiên phải có hình dạng của nó, muốn bắt được con chim trĩ hoang dã, trước tiên phải huấn luyện con chim trĩ khác làm chim mồi; muốn có được nhân tài, trước tiên mình phải coi trọng nhân tài, bảo vệ thanh danh tốt của họ, như vậy mới thu hút được nhân tài về với mình. Nhân tài sống dựa vào trí tuệ và kiến thức của người yêu quý tài năng và cả sự đánh giá của người sử dụng nhân tài.

Trong cách tuyển chọn nhân tài có một điều kiện đặc biệt đáng được nhắc tới là, tìm trước tuyển sau. Sau khi lập ra tiêu chuẩn mới căn cứ vào đó để tuyển chọn, hoặc dùng đức hạnh của mình để ảnh hưởng họ, như vậy làm cho trên dưới hòa hợp, cùng nhau tiến bước, sẽ chẳng có kẻ địch nào mà không đánh thắng. Còn nếu làm ngược lại sẽ giống như việc muốn rũ sạch bụi đất trên quần áo lại không cầm cổ áo để rũ thì chẳng những không sạch mà lại làm cho bẩn thêm, kết quả là hỏng hết mọi việc.

Trong các cách tuyển chọn nhân tài, có một cách không thể dùng được, đó là dùng lợi lộc để thu hút họ, sẽ làm cho động cơ của người được chọn không trong sáng, ta sẽ không hiểu rõ thật sự về họ. Khi ta cảm thấy họ có thể yên tâm thì chưa biết chừng họ phản lại để đi tìm nơi nào có lợi hơn lúc nào cũng không biết. Cho nên, cách này là một hành vi ăn sổi, nhưng nó lại không mâu thuẫn với việc phải chuẩn bị tốt mọi điều kiện để đón tiếp như đã nói ở trên. Tuyển chọn nhân tài là để sử dụng, biết đối xử với nhân tài là một việc làm có ý nghĩa trước tiên mà chúng ta cần phải nghĩ tới.

* Nhìn nhận người khi họ đang yên vui

Nhìn hành vi của một người có thể từ thái độ vui vẻ của họ để phán đoán ra được họ thế nào. Gặp việc vui mà không quên nỗi buồn, đó mới là thái độ của người biết điều. Thời Tống Chân Tông, Trần Tấn Công Trần Thứ làm tới chức Tam Ly Sư, giám sát việc tài chính chung. Tống Chân Tông lệnh cho ông ta thống kê tất cả tiền tài, lương thực trong kho của các phủ trong và ngoài cung rồi báo cáo cho ông biết. Trần Thứ nhận lệnh nhưng lại không thống kê báo cáo. Ông ta kéo dài rất lâu, Chân Tông phải nhiều lần thúc dục nhưng ông ta vẫn không chịu báo cáo. Chân Tông lệnh cho một Tướng quân đến hỏi thẳng ông ta, lúc đó ông ta mới nói rằng: "Thiên tử còn rất trẻ, nếu như ngài biết trong kho dư dả như vậy, tôi e rằng Thiên tử sẽ sinh lòng xa xỉ". Trần Thứ chỉ báo những điều đáng lo chứ không báo những điều đáng mừng, thật là có tầm nhìn xa.

* Nhìn nhận người khi họ đang thoả mãn

Người xưa nói: "Đồ đẹp sẽ không may", ý nói một vật nào đó quá hoàn mỹ tất sẽ mang lại hậu quả xấu. Người thông minh hiểu rất rõ rằng, nếu ngôi vị của họ cao, lại ở nơi hào hoa, chắc chắn sẽ gợi lòng ghen ghét, thù địch. Cho nên, thuật phòng ngừa những chuyện chưa xảy ra mục đích là không cho những kẻ ghen ghét thù hằn có cơ hội, đó là cách phòng bị sáng suốt.

Người xưa nói: "Con thỏ tinh ranh có ba hang". Để tránh bị thương tổn, con thỏ tinh ranh thường chuẩn bi cho mình ba chỗ ở. Đó là sách lược chuẩn bị cho Mạnh Thường Quân củng cố

địa vị chính trị của mình của một người Tề tên là Phùng Ái. Vậy phải làm thế nào đây? Khi người ta theo đuổi lợi ích, cần phải suy nghĩ tới mặt thất bại, mặt mất mát, phải làm như vậy mới là chu đáo. Với cố gắng lớn nhất để giành lấy kết quả tốt, đồng thời cũng làm tốt công tác chuẩn bị cả mặt tâm lý lẫn vật chất cho sự thất bại để có biện pháp đối phó; có như vậy mới có thể "Dĩ bất biến ứng vạn biến", mãi mãi ở vào địa vị không bị thất bại.

Trên thực tế, sách lược này mách bảo chúng ta rằng, con người phải chuẩn bị tốt đường đi sau này. Muốn đối phó với kẻ thù chính trị, mưu cầu sự sinh tồn để mưu sự hoặc có quyết sách, cần phải chuẩn bị một vài tình huống bất trắc ngoài ý muốn, không thể chỉ chú ý một chiều, hoặc chỉ kiên trì đi một con đường tới cùng. "Dịch Tức Tế- Tượng" nói rằng: Quân tử phải nghĩ tới hoạn nạn đề phòng nói. "Dịch Hệ Từ Hạ" cũng chỉ ra rằng: Quân tử lúc an mà không quên cái nguy, tồn mà không quên vong, trị mà không quên loạn", tức là phải đề phòng khi tai nạn chưa xảy ra, nhân lúc nguy nan chưa thật rõ ràng phải tiêu diệt nó trước. Đặc biệt là những quần thần có công lớn, nhất thiết khi công thành danh toại phải biết rút lui đúng lúc. "Lão Tử Cửu Chương" trước kia đã nói: Phú quí mà kiêu ngạo là tự giết mình, công thành danh toại rồi rút lui mới là đạo trời.

Người hiểu được chiến thuật phòng hoạn nạn khi nó chưa xảy ra, thường nhận ra được các mầm mống bất lợi từ các điềm báo tai họa. Vào thời Đường, Lý Diễn Nghĩa đã từng làm tới chức Tể tướng, nhưng nhà ở của ông rất đơn giản, em trai ông giúp ông mua gỗ làm nhà. Sau khi biết chuyện, ông nói với em trai rằng: "Để cho anh làm đến chức Tể tướng, anh đã cảm thấy rất xấu hổ rồi, làm sao lại còn xây nhà mới nữa, làm vậy thì tội lỗi và tai họa càng nhanh tới mà thôi!". Người em nói: "Phàm là người làm đến chức Phương thừa, Đô úy, đều mở rộng nhà cửa, anh làm tới chức Tể tướng, ngôi vị cao như vậy làm sao lại phải ở trong ngôi nhà nhỏ hẹp như vậy?". Lý Diễn Nghĩa đáp: "Những việc mà người ta mong ước khó mà thực hiện được hoàn toàn, hai sự vật không thể cùng hưng thịnh được. Đã ở trong ngôi vị cao quí, lại muốn mở rộng nhà cửa, nếu không có phẩm hạnh tốt tất sẽ gặp tai họa. Ông không đồng ý làm nhà, về sau gỗ đều mục hết, phải vất bỏ.

* Nhìn người từ dục vọng của họ

1. Người tuy dục vọng phóng túng, tuỳ theo ý muốn, nhưng lại biết kiềm chế ở mức độ nhất định là người thấu tình đạt lý.
2. Người dục vọng phóng túng, có lúc vượt quá giới hạn là người kém cỏi lệch lạc.
3. Người dục vọng, phóng túng lại không biết kiềm chế, rất không đúng đắn, ngạo mạn, vô lễ, là người phóng đãng.

XVI. NHẬN BIẾT NGƯỜI BỞI CÁI THIỆN - CÁCH PHÂN BIỆT BẠN BÈ

Lương thiện là tấm bia đá của người lương thiện. Mà nhận biết cái "Thiện" của một con người có thể phán đoán từ cái tình, cái nghĩa, lý tính, đạo đức của họ. Khi bạn lần lượt đặt từng người được gọi là bạn lên bàn cân của lương thiện, bạn sẽ phát hiện ra sức nặng của mỗi người.

* Thiện ác thị phi trong tim đều biết, tình bạn lý tính chẳng phải bàn

Thời Xuân Thu, Quản Trọng, một đại thần giỏi phò tá Tề Hoàn Công xưng bá ở Trung Nguyên cùng với Bào Thúc Nha là bạn bè. Sở dĩ ông ta được Tề Hoàn Công phá lệ tin dùng, hoàn toàn là do Thúc Nha tiến cử, Quản Trọng thường nói với mọi người rằng: "Cha mẹ sinh ra ta, nhưng người biết ta chỉ là Thúc Nha mà thôi!". Đủ thấy ông vô cùng cảm tạ Thúc Nha, đương nhiên cũng càng hiểu sâu ông ta hơn. Khi Quản Trọng lâm chung, Tề Hoàn Công hỏi ông: "Sau khi ngươi chết, để cho Bào Thúc Nha giữ vị trí của nhà ngươi, ngươi nghĩ sao?". Quản Trọng đáp: "Bào Thúc mọi mặt đều tốt, rất phân minh với cái thiện ác, người khác có một chút sai lầm, ông ấy đều không tha. Việc đối nhân xử thế, không quên ưu điểm của người khác là tốt, nhưng lại không tha thứ cho bất cứ sai lầm khuyết điểm nào của người khác thì ai chịu nổi? Ông ta thấy có điều gì đó không phải ở người khác thì nhớ suốt đời, đó là chỗ không hay của ông ấy!". Tề Hoàn Công đồng ý với lời nói của Quản Trọng, sau đó đã chọn Tập Bằng.

Ít lâu sau, Dịch Nha, một cận thần của Tề Hoàn Công, nghe được những lời này, do Quản Trọng đã từng khuyên Tề Hoàn Công không nên gần gũi với Dịch Nha cho nên luôn ôm mối hận trong lòng, nay đã có cơ hội nên đã lén lút tới kích động Bào Thúc Nha: Sở dĩ Quản Trọng lên được chức tể tướng là hoàn toàn dựa vào sự tiến cử của ngài. Nay ông ta bệnh nặng, Đại vương hỏi ai thay thế được vị trí của ông ta, ông ta nói ngài không thích hợp ở vị trí đó và tiến cử Tập Bằng. Ngài xem, thế liệu có còn là bạn bè tốt không?". Nào ngờ, Bào Thúc Nha cười nhạt nói rằng: "Đúng vậy! Đó chính là lý do vì sao ta tiến cử Quản Trọng! Quản Trọng trung với nước, không nghĩ tình riêng, không thổi phồng bạn, làm sao mà các ngươi hiểu được? Giả sử Đại vương để ta làm Tư Khấu, đó sẽ là công việc thích hợp nhất; Nếu để ta chủ trì nước nhà thì các ngươi có thể chẳng còn mảnh đất dung thân!". Lời nói của ông ta làm cho Dịch Nha lúng túng, vội vã bỏ chạy.

Trong ví dụ trên, Quản Trọng và Bào Thúc Nha là bạn tốt với nhau, về tình cảm cũng rất sâu sắc, về mặt lý tính, quan sát sự vật cũng rất chuẩn xác, nhưng họ lại phân định rất rạch ròi, không hề làm ảnh hưởng tới sự giao lưu tình cảm và những quan sát lý tính đối với con người. Nhưng hiện nay, nhiều người Trung Quốc không phân định được rõ hai vấn đề trên, thường trở thành vật hy sinh cho tình cảm. Trong đối nhân xử thế, ta cần phải chú ý tới điều này.

* Nhận biết người bởi cái nghĩa, có thể cùng chung sống

Tiêu chuẩn để phán xét về một người bạn là lấy nghĩa làm đầu hay lấy lợi làm đầu, nếu làm rõ được vấn đề này sẽ không mắc sai lầm. Thời Tam Quốc, Tôn Sách cướp Đan Dương xong, Lã Phạm yêu cầu tạm thời giữ chức Đô Đốc Đan Dương. Tôn Sách nói: "Nay ngài đã có rất nhiều binh mã, làm sao lại để cho ngài ở chức quan nhỏ như vậy được?". Lã Phạm nói: "Tôi rời khỏi quê hương đi theo tướng quân là muốn cùng tướng quân dựng nghiệp lớn. Hai chúng ta như người cùng hội cùng thuyền, sống chết đều liên quan tới nhau, chỉ một sơ suất nhỏ cũng có thể gặp thất bại. Đó là điều mà tôi lo lắng chứ không phải riêng tướng quân đâu, nay Đan Dương quan trọng đến vậy, nó có quan hệ tới toàn cục, hỏi còn tính toán chức tước lớn bé làm gì?". Tôn Sách rất cảm động, cho rằng con người này thực sự là người bạn có thể cùng sống chết với nhau, nên đã giao Đan Dương cho Lã Phạm.

* Nguy nan dễ xuất hiện bạn tốt và cũng dễ xuất hiện kẻ phản bạn

Khi gặp khó khăn lớn, mọi người thường tự nguyện liên kết lại và họ trở thành bạn bè của nhau. Nhưng khi bạn bè không thể cùng chịu tai nạn, người ta lại thường bán rẻ bạn để giữ mình. Vì vậy, cách nhận biết bạn rất phức tạp.

Khổng Tử nói: “Người Ngô và người Việt vốn thâm thù nhau, nhưng khi họ cùng ngồi trên một con thuyền qua sông mà gặp gió bão, họ vẫn sát cánh cùng nhau như tay phải và tay trái vậy”, ý nói là khi thuyền chìm, cả người Ngô lẫn người Việt đều muốn cứu cho thuyền khỏi chìm, họ hợp với nhau thành một, cho nên kẻ thù hận hàng ngày, đều có thể trở thành bạn tốt khi cùng nhau trong khó khăn. Ngược lại, Trương Nhĩ, Trần Dư được gọi là bạn cực tốt của nhau, đã từng cắt máu ăn thề. Về sau Trương Nhĩ bị quân Tần bao vây rất khốn đốn đã cầu cứu Trần Dư, nhưng Trần Dư sợ Tần nên không tới tiếp viện, từ đó hai người trở thành thù hận với nhau. Lúc đó, Trương Nhĩ đẩy quân Tần về hướng Trần Dư, Trần Dư lại đẩy quân Tần về hướng Trương Nhĩ giúp Hàn Tín giết chết Trần Dư. Thế mới biết, trong lúc nguy nan cũng rất dễ bán rẻ bạn bè.

Nhận biết bạn trong nguy nan cũng là một cách tốt.

* Bạn tâm giao là bạn thực sự

1. Cùng chí hướng, cùng đường đi là người bạn thực. Điều trước tiên khi kết bạn là hai người phải có cùng chí hướng, cùng phẩm chất mà không cần để ý tới tuổi tác, giới tính khác nhau, nhưng tư tưởng phải cùng ở một độ cao như nhau mới có thể kết bạn thực sự được. Nếu không có cơ sở này thì rất khó nói họ là bạn thực sự của anh hay không.
2. Thêm than cho lửa mới thực sự là bạn. Khi người ta gặp khó khăn nguy hiểm, nếu không đến bước đường cùng, chắc chắn họ sẽ không hề yêu cầu gì ở bạn bè cả, một khi họ đã yêu cầu thì chứng tỏ họ rất tin và mong sự đồng cảm của bạn bè. Một người bạn thực sự thì dù mình có khuynh gia bại sản, hy sinh cả tính mệnh mình cũng phải giúp nhau bằng nghĩa, bằng tình. Thấy chết mà không cứu, thấy rơi xuống giếng mà còn quẳng thêm đá xuống thì không thể là bạn được.
3. Dám nói ra những sai lầm mới là bạn thực sự. Bạn bè cần phải trao đổi với nhau (tâm giao), cho nên khi phát hiện ra những khuyết điểm của bạn, chắc chắn sẽ là trực tiếp chỉ ra nó một cách hoàn toàn thành tâm thành ý chứ không hề kiêng kị gì cả. Người dám nói thật những điều không phải, không bao che, giấu giếm sai lầm mới là người bạn thực sự.

* Nhận biết bạn thân sơ, xa gần

1. Nhận biết bạn thân, sơ: Mỗi chúng ta đều có người bạn tri kỉ, với người bạn này, quan hệ rất thân thiết, giống như người nhà vậy, để cho bạn mình tự do thoải mái, không phải đưa tiền gì hết. Khi đến nhà gặp bữa là ăn, khát thì tự lấy nước uống. Gặp phải vấn đề gì thường để cho bạn góp một vài cao kiến, khi gặp khó khăn, người đầu tiên nghĩ tới là anh ta. Nói tóm lại, họ là người bạn tâm giao, tri kỉ, đáng tin cậy nhất. Nhưng nếu bạn không khách khí khi đối xử với họ thì ngược lại sẽ dễ thành “Sơ”. Còn những bạn tương đối “Sơ”, trong quan hệ, nếu bạn để cho họ quá tự nhiên, không để ý tới lễ tiết nữa thì có lúc tự họ sẽ nghĩ bạn quá coi trọng họ. Cho nên, sau khi đã phân rõ thân, sơ, cần phải có cách đối xử đúng mực.
2. Nhận biết bạn xa, gần: Bạn bè của chúng ta có người ở rất xa, có người ở ngay cạnh. Người ở gần do tiếp xúc thường xuyên, nên dễ dung hòa nhau hơn, còn người ở xa dễ xa nhau hơn. Trong tình trạng đó, làm sao để điều chỉnh tình cảm để đạt được trạng thái tốt nhất đây? Cách làm là, với người bạn ở xa thì phải

dùng tình cảm hết sức tinh tế, quan tâm nhiều hơn tới bạn, hỏi thăm mọi vấn đề của bạn, nói những tin tức mới nhất, kể những chuyện vui, có như vậy mới thể hiện được cuộc sống của chúng ta giao hòa nhau. Với người bạn gần, tình cảm thoải mái hơn, nói những chuyện lớn, chuyện vui để thể hiện quan hệ giữa đôi bên rất tự nhiên mới tránh khỏi sinh ra chuyện này chuyện nọ. Cho nên, sau khi phân chia thành bạn gần, bạn xa, phải chú ý tới vấn đề dùng tình cảm ở mức độ thích hợp.

3. Nhận biết bạn theo cá tính: Tính khí của mỗi người đều khác nhau, khi chúng ta kết bạn, thường chú ý tới những sở trường của họ mà không chú ý tới những điều khác và tính cách của họ. Nhưng nếu bạn là người trung gian giới thiệu, sau khi họ đã quen biết nhau thì việc có hợp nhau không lại là một vấn đề lớn. Nếu hợp nhau là tốt, nhưng khi không hợp sẽ thành chuyện ngay và rõ ràng liên quan tới người giới thiệu, lúc đó chẳng phải bạn trở thành người khó xử sao? Cho nên, sau khi phân rõ cá tính, những người không có cá tính giống nhau tuyệt đối không nên để họ kết bạn với nhau.
4. Nhận biết bạn từ văn, võ của họ: Bạn văn và bạn võ của chúng ta đều cần cả. Nhưng khi cùng nói chuyện với bạn văn sẽ không tránh khỏi đề cập đến các vấn đề thơ văn hội họa, mây mưa gió trăng; Nếu nói chuyện với bạn võ sẽ không thể thiếu chuyện súng gươm gậy gộc, đánh đấm, rõ ràng nội dung sẽ không ăn nhập với nhau được. Cho nên, nếu muốn nói chuyện với họ thì tốt nhất không được để cả hai loại bạn đó cùng ngồi chung với nhau.

* Nhận biết bạn qua thành tâm thỉnh giáo

Thời kỳ Tam quốc, Khương Duy đã từng thỉnh giáo Gia Cát Lượng, nhưng lúc đầu, Gia Cát Lượng không coi trọng ông. Khương Duy đành âm thầm khiêm tốn học hỏi, ngày ngày miệt mài đọc sách, những điều đó làm Gia Cát Lượng ghi tạc trong lòng. Về sau, Gia Cát Lượng đã dần hiểu ra và lần lượt giảng giải cho ông rất nhiều tri thức như bát quái trận pháp, liên cung tiễn pháp... do đó Khương Duy đã trở thành một dũng tướng, lập được rất nhiều chiến công.

* Vàng thật không sợ lửa

Một người giàu có nhưng không hề vi phạm luật pháp, có địa vị cao quí mà không kiêu ngạo, gánh vác trách nhiệm nặng nề mà không thay lòng đổi dạ, xử lý công việc thành thực không hề giấu giếm, gặp khó khăn mà không trốn tránh, đối mặt với vấn đề có thể tùy cơ ứng biến được, đó là người hội tụ đủ sáu đức tốt là nhân, nghĩa, trung, tín, dũng, mưu. Đó là một hiền sĩ tài năng thực sự. Dưới đây cung cấp cho bạn sáu tiêu chuẩn nhận biết bạn bè để cho bạn tham khảo:

1. Giàu mà không vi phạm là người có nhân.
2. Phú quí mà không kiêu ngạo, ấy là người có nghĩa.
3. Gánh vác công việc mà không thay đổi, ấy là người có trung.
4. Làm việc gì cũng không giấu diếm đó là người có tín.
5. Gặp nguy nan mà không hoảng sợ, ấy là người có dũng khí.
6. Đứng trước việc luôn suy nghĩ đến cùng là người có mưu.

* Quân tử có đạo, tiểu nhân không có đức

1. Người có tài năng không hẳn là bậc quân tử có đạo đức, người có đức tất không giống kẻ tiểu nhân, cho nên không thể không phân biệt làm rõ.
2. Quan hệ giữa người quân tử trong sạch như nước, quan hệ giữa kẻ tiểu nhân nồng như rượu ngọt. Người đạo đức cao thượng không quan hệ vì lợi lộc mà vì đạo đức.
3. Quân tử thấy người gặp hoạn nạn thì cảm thông với họ, còn kẻ tiểu nhân lại vui

mừng.

4. Quân tử vui mừng vì điều nhân nghĩa, kẻ tiểu nhân vui mừng vì được thỏa mãn sự dâm ô; quân tử và tiểu nhân khác hẳn nhau về hành vi đạo đức.
5. Quân tử thích cổ vũ người khác, tiểu nhân lại thích phỉ báng người khác; quân tử thích cho người khác, tiểu nhân thích lấy của người khác.
6. Quân tử yêu cầu bản thân rất nghiêm ngặt, tiểu nhân chỉ yêu cầu người khác nghiêm ngặt.
7. Quân tử có tấm lòng rộng mở, tiểu nhân luôn lo lắng sợ hãi, lo sợ không sống được hết đời.
8. Đối với quân tử, bạn thay họ làm việc thì dễ nhưng lấy lòng họ thì khó; với kẻ tiểu nhân, bạn thay họ làm việc rất khó, nhưng lấy lòng họ lại cực dễ.
9. Quân tử làm cho mọi ý kiến đều đi đến nhất trí, hợp lý nhưng không phải phụ họa theo; tiểu nhân lại chỉ phụ họa theo chứ không giải quyết một cách hợp lý những ý kiến khác nhau.
10. Khi khó khăn, quân tử vẫn giữ được phẩm chất; tiểu nhân một khi nghèo túng thì không thể kiềm chế bản thân được.
11. Quân tử thẳng thắn, cương trực, nhưng không kiêu ngạo, tiểu nhân chỉ kiêu ngạo chứ không thẳng thắn.
12. Quân tử giỏi mưu lược, tiểu nhân chỉ giỏi đoán mò.
13. Người dựa vào kẻ tiểu nhân nhất định là tiểu nhân; nhưng người dựa vào quân tử chưa hẳn đã là quân tử.

* Tám cách nhận biết người hiền tài

Phàm là những hiền sỹ có tài năng tất nhiên sẽ bị tổn thương khi gặp phải ác ý của kẻ thâm hiểm nông cạn. Lúc đầu bị mê hoặc mà gặp phải lạnh nhạt, cuối cùng không được sử dụng. Điều này cho thấy rõ, do bị tổn thương bởi những điều đơm đặt thị phi của những kẻ gian trá làm cho người hiền tài khó được người khác nhận biết và sử dụng.

Người tin dùng hiền tài không phải là việc quá khó, mà nhận biết được người hiền tài mới thực sự là khó khăn; sử dụng nhân tài không phải là điều quá khó, phát hiện ra được người có tài mới thực sự khó khăn.

"Họa hổ họa hình nan họa cốt", nhận biết bề ngoài của một người rất dễ, nhưng nhận biết nội tâm họ mới là điều khó khăn.

Có tám cách tìm hiểu một con người:

1. Đưa ra vấn đề xem họ có biết rõ ràng tường tận hay không.
2. Truy hỏi đến cùng xem khả năng ứng biến của họ ra sao.
3. Dùng gián điệp điều tra xem họ có trung thành hay không.
4. Biết rõ rồi nhưng vẫn hỏi xem họ có dấu diếm không, dùng cái đó để thẩm tra phẩm chất đạo đức của họ.
5. Để quản lý tài chính xem họ có trong sạch hay không.
6. Dùng gái đẹp để thử họ xem họ có bị lung lạc không.
7. Nói với họ tình hình khó khăn xem họ có dũng cảm không.
8. Cho họ say rượu xem họ có giữ được trạng thái bình thường không.

Tám cách này dùng để phân biệt được rõ một con người có phải hiền tài hay không.

* Thân thẳng không sợ bóng nghiêng

Vào đời Tống Thần Tông. Tô Đông Pha bị gièm pha mà phải vào ngục tù. Một đêm, khi ông đang ngủ, bỗng có một người bước vào phòng giam, đặt một chiếc hòm xuống làm gối ngả người xuống nằm ngủ.

Đông Pha cho rằng đó là một tù nhân nên chẳng để ý đến và tiếp tục ngủ. Không ngờ khi trời

gần sáng, người kia đánh thức Đông Pha dậy và nói: “Xin chúc mừng, ngài hãy yên tâm, đừng lo gì cả”. Hóa ra người này là một thái giám được Hoàng thượng phái vào trong tù để quan sát Đông Pha; Ông ta về cung bẩm báo rằng: “Tô Đông Pha rất bình tĩnh, đêm ngủ rất ngon giấc”.

Thần Tông gật đầu: “Trẫm biết tâm của ông ta trong sáng”.

Ít lâu sau, Tô Đông Pha được thả. Giả sử Tô Đông Pha không có cái gan điềm nhiên ngủ ngon trong tù thì không biết sẽ ra sao.

* Cương trực sẽ thấy trung nghĩa

Người quân tử thường can gián bằng lời trung nghĩa, có lúc nghe không thuận tai, nhưng có thể hiểu được là họ thành tâm muốn giúp người cầm quyền xây thành nghiệp lớn, sự đền đáp mà họ mong mỏi chính là cùng với người hưởng chung niềm vui, chứ quyết không có dã tâm muốn giành quyền lợi, địa vị.

Cho nên, người cầm quyền luôn cảm thấy tự hào vì bên cạnh mình có người quân tử, được nghe những lời phê bình chính là hạnh phúc, cũng là tất yếu khi làm sự nghiệp. Ngoài ra, nếu quân tử dám dùng lời lẽ thẳng thắn để can gián thì chứng tỏ bản thân người cầm quyền vẫn chưa nhiễm phải thói xấu ngạo mạn, ngang ngược, cũng chưa làm cho người khác sợ đến nỗi không dám nói ra. Như vậy, tấm lòng rộng mở và phẩm chất tốt trong sáng sẽ được người đời ca ngợi.

Tông Đạo - một danh thần đời Tống, sở dĩ được Tống Chân Tông ngợi ca vì ông là người thật thà. Chân Tông tuy không phải là vị vua anh minh nhưng có thể ngưỡng mộ Tông Đạo, chứng tỏ ông ta không phải là kẻ hồ đồ. Tông Đạo rất cương trực, thành thực, dám giữ nguyên tắc, căn cứ vào sự thực để đấu tranh. Thái hậu cho ông được tham dự chính sự, nhưng ông không vì thế mà mang hàm ơn và phục tùng mù quáng hoặc a dua theo, có người xin lập Lưu thị thất miêu, Lưu thái hậu hỏi ý kiến các đại thần, mọi người tuy không đồng ý nhưng không dám nói, chỉ có Tông Đạo một mình phản đối, kiên trì ý kiến của mình. Nhân Tông và Thái hậu cùng tới Từ hiếu tự, xa giá của Thái hậu đi trước, Tông Đạo kiên trì ý kiến của mình là Hoàng đế phải đi trước và Thái hậu đành phải đi sau.

XVII. CÁCH NHẬN BIẾT NGƯỜI GIAN ÁC

Ác và gian luôn là bạn đồng hành với nhau, cùng giúp nhau tác oai tác quái, cho nên phán đoán một người ác, người gian thì chỉ cần quan sát sự thiện ác trong tâm tính, hành vi sẽ không bao giờ sai. Hãy để cho mọi hành vi, bộc lộ giữa thanh thiên bạch nhật! Bạn sẽ nhìn thấy mọi điều xấu xa của đủ loại kẻ gian xảo, tiểu nhân.

* Cách nhận biết kẻ lừa dối

1. Nhận rõ những người nào có khả năng lừa bạn nhất: Ví dụ, người nào đó có thể kiếm được không ít lợi lộc cho họ từ bạn; Kẻ nào đó rất thèm khát thứ gì đó của bạn; người nào đó nhất định buộc bạn phải tiếp thu kiến nghị của họ... Những người này đều có thể lừa bạn.
2. Đừng cả tin vào quá khứ: Một người nào đó từ trước đến nay chưa bao giờ lừa bạn, như thế không có nghĩa là có thể khẳng định rằng anh ta không lừa bạn.
3. Đừng bị vẻ bề ngoài đánh lừa: Một người có thành thực hay không, mắt thường không thể nhìn ra được.
4. Vạch trần kẻ lừa dối: Nếu bạn phát hiện ra một kẻ lừa dối mà cứ nhắm mắt bỏ qua thì kẻ đó sẽ tiếp tục lừa dối nữa.
5. Tỏ rõ bạn chỉ cần sự thực: Hãy để mọi người đều biết rằng bạn chỉ tôn trọng những người nói thực.
6. Nghe được những việc không vui đừng nên căng thẳng, tức giận, nếu không lần sau người khác sẽ lừa bạn đấy.

* Nhận biết kẻ nói dối

1. Quan sát mồm: Khi người ta nói dối, phần lớn đều cảm thấy mồm miệng và cổ họng rất khô, cho nên thường dùng lưỡi liếm môi hoặc cố gắng nuốt vào.
2. Quan sát tay chân: Khi người nói dối cảm thấy không ổn, thường dùng tay gõ nhẹ lên mặt bàn hoặc tay vịn vào ghế ngồi, dùng chân gõ nhẹ lên sàn nhà cũng cho biết thái độ tương tự.
3. Quan sát mắt: Khi bạn của bạn đang nói dối, họ sẽ không dám nhìn thẳng vào mắt bạn. Đó là một cử chỉ ngầm mạnh mẽ nhất.
4. Quan sát quần áo: Người nói dối thường vuốt quần áo mặc dù ở chỗ đó không hề bị nhăn hoặc cố tình phủi phủi cho dù quần áo không hề dính bụi. Làm như vậy để tránh phải tiếp xúc với ánh mắt của đối phương.
5. Quan sát cà vạt hoặc dây chuyền: người nói dối thường liên tục sửa cà vạt hoặc dây chuyền. Động tác này biểu thị tâm lý bất an.
6. Quan sát tư thế chân: Khi người nào đó nói dối, hai chân thường liên tục bắt chéo nhau thả ra, rồi lại bắt chéo nhau, mượn động tác này để giảm căng thẳng trong lòng.

* Nhận biết kẻ lắm mồm

1. Làm thử vài lần trước: Nói cho anh ta vài bí mật nho nhỏ xem anh ta có tiết lộ không. Nếu không làm như vậy sẽ không thể biết được đối phương có giữ bí mật không. Cần nhớ kỹ, tuyệt đối không thể ngay từ đầu đã để đối phương nắm giữ những bí mật lớn của bạn.
2. Chú ý tới tư thế cơ thể của đối phương: Thông thường, những người biết giữ mồm thì khi nghe bạn nói, người họ thường hơi ngả về phía trước, hai chân đặt trên mặt sàn, hai tay để hai bên người, hoặc để lên đùi hay đầu gối, mắt nhìn thẳng.
3. Cẩn thận đề phòng những người hay bàn tới những riêng tư thầm kín của người

khác. Nếu họ nói những điều đó của người khác trước mặt bạn, thì chắc chắn họ sẽ nói những điều riêng tư thầm kín của bạn trước mặt người khác.
4. Thái độ cảnh giác, chủ động đối với người khác: Nếu những điều bạn thổ lộ cho người khác quá nhiều so với những gì họ nói cho bạn biết thì phải đặc biệt lưu ý.
5. Quan sát thái độ với người khác của đối phương: Nếu ai đó mà luôn biểu hiện quá nhiệt tình và quan tâm đến bất kỳ ai thì phần lớn họ đều không đáng tin cậy.
6. Quan sát nụ cười: Nụ cười có thể biểu thị sự thành thực hay không, nếu ai đó chỉ cười nhếch mép thì hẳn anh ta đang ôm ấp một mục đích nào đó.

* Bốn chiêu thức ngầm nhận biết kẻ tiểu nhân

1. "Ngầm": Trong các trường hợp công khai, mọi người đều rất có cảm tình, nhưng sau lưng lại làm những việc nhỏ nhen "trước mặt nói tốt, sau lưng nói xấu".
2. "Mềm": "Sự mềm dẻo" thường đáng sợ hơn "sự cứng rắn". Đó là người thường "đá bóng" sang sân người khác, thường "nói bóng nói gió".
3. "Nhỏ nhen", "động tác tiểu xảo", "rỉ tai", "tranh chấp nho nhỏ".
4. "Dính dáng": Luôn dính dáng tới mọi việc, luôn giương đông kích tây.

* Sáu biểu hiện của kẻ tiểu nhân

Nhân cách thông thường của con người chính là lòng tự tôn, tự cường và tự biết mình, kẻ tiểu nhân lại không như vậy, họ thường đánh mất mình, thường biểu hiện tình cảm trống rỗng. Hàng ngày, họ luôn dính líu vào mọi chuyện, thích nghe ngóng để tìm và lan truyền những riêng tư thầm kín của người khác, luôn bịa đặt ra những chuyện này nọ, chỉ lo thiên hạ không rối loạn. Những người này uy hiếp rất lớn tới sự đoàn kết và tạo ra "lực ly tâm" rất lớn trong một đơn vị, nếu không kịp thời ngăn chặn, sẽ làm mất đi trí tuệ của cả tập thể, nên người ta đặt cho họ cái tên "Chuyên gia phá đám".

Vậy loại người này có những biểu hiện gì?

1. Mở "công ty đồn nhảm": "Công ty" này thường hoạt động trong các đơn vị kinh tế (Cả sản xuất, lưu thông và dịch vụ). "Sản phẩm" của "Công ty" này đưa ra và những "thông tin" mà nó cung cấp và lan truyền không phải là những nhu yếu phẩm thiết yếu cho đời sống và sản xuất của nhân dân, mà hoàn toàn những tin tức bịa đặt, không thực tế, không có căn cứ khoa học và chẳng có chút tin cậy nào. "Sản phẩm" của "Công ty đồn nhảm" một khi xuất xưởng sẽ không trả lại được, các "tin tức" đồn thổi ra không cần phải ghi sổ sách. Mục đích "lợi nhuận" là mê hoặc lòng người, gây ra tranh chấp, lẫn lộn trắng đen, gây rối loạn.
2. Làm theo kiểu "Korlikun": Cái tên này vốn là tên của một phóng viên chuyên bịa đặt, thả mồi bắt bóng trong vở kịch "Tiền tuyến" thời kỳ chiến tranh vệ quốc của Liên Xô. Về sau được người ta hư cấu, thổi phồng, phản lại sự thật trong các bản tin.
3. "Sọt đựng lời nói": Đây là phương ngôn của người Bắc Kinh, có nghĩa là chỉ những kẻ "lắm chuyện" giống như một chiếc sọt đựng rác vậy, chứa đủ thứ tạp nham bỏ đi. Đây là kẻ luôn dính líu tới mọi chuyện, "nhàn cư vi bất thiện", dùng những lời bình phẩm ác ý để hại người. Hễ trên phố xảy ra chuyện gì mới là lập tức thêm dấm thêm ớt, bình luận mãi không thôi. Việc bịa đặt đã trở thành một phần cuộc sống tinh thần của họ.
4. Kẻ truyền "điện báo sống": Đặc điểm của điện báo là nhanh, còn "sống" là đặc điểm của kẻ truyền tin nhảm vì chỉ có vậy mới có sức hút và lừa bịp được mọi người. Chính do "sống" có thể thu vào mở ra được nên không ít người đã biến một việc từ chỗ nhỏ như con kiến chỉ qua vài người đã trở thành con voi rồi.
5. Dàn "loa phóng thanh": Ưu điểm của loa phóng thanh là truyền đạt âm thanh chân thực. Nhưng khiếm khuyết là ở chỗ không suy nghĩ và phân tích nó. Hai mặt biểu hiện nổi bật nhất của nó là nghe rồi nói lại và truyền cái sai đi mãi. Nghe rồi

nói lại bản thân nó đã thiếu tính hoàn chỉnh và độ tin cậy, còn cứ truyền cái sai đi mãi thì nguy hại khôn lường.

6. Kiểu "rỉ tai": Những kẻ tuyên truyền kiểu này thường là lén lút, vụng trộm, rất thích thú với các tin vỉa hè, hễ nghe được tin gì là lan truyền ngay. Những người này nghe sai nhưng dùng thủ thuật lấy lòng người khác; Còn có người lợi dụng tâm lý thích phán đoán của người khác để bịa đặt chuyện này nọ, có người luôn mượn chuyện để phỉ báng bôi nhọ người khác. Điều đáng chú ý là những người tin chuyện bịa lại rất coi trọng những tin tức của những loại người này đưa ra.

* Ba tâm lý của kẻ tiểu nhân

Về mặt tâm lý, rất nhiều kẻ tiểu nhân chỉ lo thiên hạ không loạn, hơi có động tĩnh gì một chút là đã lao ngay vào. Biểu hiện cụ thể ở các mặt sau:

1. Tâm lý thích săn lùng những cái khác lạ: Có người rất thích những tin tức đồn thổi hư vô, không có thực, giống như những "người sưu tập", không phân biệt thực giả, chuyện gì cũng thích thú, không từ chối bất kỳ ai, bất kỳ chuyện gì. Họ nghiện những thứ khác lạ, thích thứ ly kỳ và phát triển đến mức mê mẩn không tỉnh ngộ được.
2. Tâm lý mong muốn được chứng thực: Loại người luôn do dự đối với mọi người và mọi việc và kỳ vọng cách nghĩ của mình được chứng thực, một khi nghe được tin đồn gì có liên quan thì dù có là giả cũng cho là thật.
3. Tâm lý xu hướng đồng nhất: Không ít người cuốn theo trào lưu không phải là sợ gánh vác rủi ro mà là không muốn biểu hiện cá tính đặc thù của mình để tránh khỏi việc "dui nhà thò ra sẽ bị nát trước". Cái gì mà mọi người tin, thì mình cũng cần phải tin giống như mọi người. Hà cớ gì mà mọi người đều say còn mình lại tỉnh? Cần phải say như họ. Do đó, tin đồn giống như một bạo chúa, đã được một số người tin tưởng tuyệt đối.

* Ba tâm tư của kẻ tiểu nhân

1. Tiểu nhân thích dỏng tai lên nghe mọi tin tức: Cái chết bí ẩn của một minh tinh màn bạc nào đó. Có bao nhiêu người chết trong một vụ máy bay rơi; Tàu hỏa bị lật phải ngừng vận tải trong bao lâu; Có bao nhiêu kẻ bị án tử hình đã trốn thoát hiện đang trốn ở đâu. Ngân hàng nào bị cướp mà bọn cướp không để lại dấu vết gì? Thành phố nào đang có bệnh dịch, có bao nhiêu người sắp chết vì dịch bệnh đó, sắp tới nó còn lây lan đến tận đâu, liệu vài ngày tới nó có truyền tới thành phố họ đang ở không...
2. Tiểu nhân thích các loại tin tức mới về chuyện tình ái: Đặc biệt là những người sống cạnh họ xuất hiện các tin mới về chuyện tình ái; cả chuyện một ai đó sống mãi ở Tây Tạng cưới mấy bà vợ họ cũng không bỏ qua.
3. Kẻ tiểu nhân luôn thích tuyên truyền rỉ tai những gì liên quan đến lợi ích thiết thân của họ. Trên một chuyến xe buýt, một cô gái nhìn thấy có mấy người đang chụm đầu lại trò chuyện thì thầm. Tiếng nói chuyện rì rầm lúc to lúc nhỏ, có lúc cao lúc thấp, cô gái lúc nghe được lúc không. Cô ta cảm thấy họ có điều gì khó đoán biết được nên cố gắng chú ý lắng nghe: "Anh chàng của cô ấy... và... đi chơi công viên...", cô còn cảm thấy người đang nói hình như đang nhìn cô ta, cho rằng họ đang nói về người đàn ông của mình, liền liên tưởng ngay tới mọi hành động hàng ngày của bạn trai cô và sau khi về nhà, cô ta đã chọc giận, rồi cãi nhau với chàng trai. Ngày hôm sau, cô ta còn bí mật theo dõi và cuối cùng hai người đã không chịu đựng nổi mà chia tay nhau.

Với những kẻ tiểu nhân như vậy phải "điều trị" sao đây?

1. Về mặt tâm lý, phải gạt bỏ ngay sự chú ý thái quá đến những tin tức lan truyền theo lối rỉ tai đó. Cùng với cuộc cải cách của Trung Quốc ngày càng sâu rộng, tính

chân thực và tính hiệu quả của các thông tin ngày càng thể hiện tính ưu việt của nó, bất kể là tin tốt hay tin xấu, chỉ cần nó quan hệ mật thiết tới quần chúng nhân dân thì chính quyền đều phải kịp thời thông báo. Giả sử có quá chú ý đến những tin tức rỉ tai vỉa hè, sẽ rất dễ làm cho mình bị mắc lừa, sinh lo lắng hão huyền.

2. Phải biết tự mình phán đoán: Trước một sự việc nào đó. Trước tiên phải có đầu óc suy nghĩ xem độ tin cậy của nguồn tin đó là bao nhiêu, khả năng đúng được bao nhiêu chứ đừng xem có bao nhiêu người tuyên truyền tin tức đó. Thông thường, đối với bạn bè, các bậc thầy, các danh nhân, các vĩ nhân, người ta đều không nghi ngờ gì về những tin tức mà sách vở và báo chí nói về họ. Đó là vì bạn bè là người thân cận của chúng ta, những người thầy đã từng dạy dỗ chúng ta và họ đều là bề trên, là hóa thân của những kinh nghiệm; còn các danh nhân và vĩ nhân là những người mà ta sùng bái thì đương nhiên không thể nghi ngờ họ, do đó mà sùng bái và tin tưởng một cách mù quáng. Nhưng đừng quên rằng, tất cả họ đều là con người và đã là con người hẳn sẽ có những phán đoán sai lầm.

* Không thể thiếu sự đề phòng người khác

1. Kẻ tiểu nhân thường biểu hiện "không từ thủ đoạn nào để tranh giành, rất nhiều mánh lới tiến thoái, luôn đầy những âm mưu thủ đoạn. Loại người này, dù trên lời nói hay những biểu lộ tình cảm đều có sự giả dối; làm việc luôn tìm cách đầu cơ để hưởng lợi, lấy lòng người khác mà không biết xấu hổ, nói năng luôn tỏ vẻ hay ho, nhưng có rất ít điều đáng tin, không hề có trách nhiệm, trong bụng toàn những điều xấu xa.
2. Kẻ tiểu nhân lời nói, việc làm hay thay đổi, đối xử với người không có trước sau, thái độ lật lọng khác thường, hành vi thiếu đạo đức.
3. Kẻ tiểu nhân "ít kiến thức", không dám quyết; tài năng kém không thể thành công lớn; chỉ biết những cái nhỏ mà không biết cái lớn" họ chỉ giả bộ thông minh mà không thể giải quyết được việc lớn; lóa mắt trước năng lực lớn, chỉ biết tới những việc nhỏ bé ngay dưới mũi của mình chứ không hiểu được những đạo lý lớn lao.
4. Kẻ tiểu nhân là người "chỉ biết chuyện người khác nhưng lại không khuyên can mình, xử sự không công bằng" Loại người này cũng nói ra những lời can gián nhưng đều là những lời vô tích sự, bề ngoài tỏ ra rất đạo mạo, nhưng thực tế làm việc lại không công bằng. Họ làm như vậy chẳng qua là để tìm kiếm chút tiếng tăm cho mình, nên có thể bất chấp để cầu danh lợi.

* Phải đề phòng những kẻ bất chấp tất cả để mưu cầu danh lợi

Trong chốn quan trường, những kẻ như trên không phải là ít. Bàn về vấn đề này, cổ nhân đã đưa ra những biểu hiện sau để phân biệt những kẻ tiểu nhân:

1. Không có trí tuệ nhưng luôn mưu cầu quyền lực, nhấn mạnh cái "dũng" mà coi nhẹ cái "chiến", gặp may ở bên ngoài.
2. Hữu danh vô thực, giấu đi cái thiện, giương cao cái ác.
3. Miệng nói nhưng không thực tế, luôn cầu danh lợi.
4. Luôn cao giọng giảng đạo nghĩa, lấy đó để làm đẹp mình; Nhà nghèo khổ nhưng lại hay phỉ báng người nghèo và ăn hiếp họ.
5. Không mưu cầu việc lớn, chỉ hành động vì hám lợi, luôn nịnh hót lấy lòng chủ nhân.
6. Luôn tìm cách tô vẽ cho mình.

Nếu cạnh bạn có sáu loại tiểu nhân như trên thì bạn cần phải hết sức cẩn thận.

* Độc ác nhất vẫn là kẻ tiểu nhân

Trung Quốc có câu thành ngữ "Dùng tấm lòng Quân tử để Khoan dung trái tim kẻ tiểu nhân", "độc ác nhất là kẻ tiểu nhân". Ở một phương diện khác còn có một câu thành ngữ nữa "Phải đề phòng kẻ tiểu nhân" "...khó sống được với kẻ tiểu nhân". Thế mới biết kẻ tiểu nhân thật chẳng ra gì, rất khó được lòng người, theo lý mà nói thì mọi người đều phải khinh bỉ chúng mới đúng. Nhưng còn một câu thật khó giải thích "không độc ác không phải là bậc trượng phu". Bởi vì từ phản nghĩa của kẻ tiểu nhân phải là đại trượng phu, cho nên hành vi của kẻ tiểu nhân và bậc trượng phu cần phải hoàn toàn khác nhau mới đúng. Nhưng ở đây, hành vi của hai loại người đều có một đặc trưng chung là "độc ác", nên thật khó phân giải.

Trên thực tế, nơi sâu thẳm trong trái tim của người Trung Quốc đều có một kẻ "Tiểu nhân"; trong rất nhiều trường hợp, chính cái đó lại là do văn hóa và lịch sử tạo ra. Ví dụ "Ngọn thương dễ tránh, mũi tên khó phòng" chính là mách bảo mọi người rằng, nếu anh ta là một kẻ tiểu nhân trước rồi thì sẽ không sợ phải chịu thiệt nữa, còn "Tường đổ nhiều người đẩy, trống rách nhiều người đánh" thì lại dứt khoát nói với mọi người rằng, phần lớn mọi người đều không đáng tin cậy, bạn chớ quá tin họ.

Rất nhiều thứ tiêu cực như vậy trong văn hóa tuy được tạo ra trong thực tế và những bài học đau đớn, nhưng không thể tránh khỏi làm cho người ta cảm thấy thất vọng. Có người sẽ nói tới mặt tích cực trong tục ngữ như những câu: "Trong bụng Tể tướng có thể chèo thuyền", "Người sinh ra ai cũng phải chết, duy chỉ tấm lòng son là để lại cho đời". Thử hỏi trong một xã hội luôn có sự tranh giành quyền lực, danh lợi, thì suy cho cùng, điểm nào dễ được người ta tiếp thu đây? Rõ ràng là câu trước. Vì vậy, mọi người căm hận kẻ tiểu nhân, nhưng ai ai cũng đều làm kẻ tiểu nhân cả. Cũng giống như trong xã hội ngày nay, đầy những chuyện giả mạo ngụy tạo, rất nhiều người làm những việc đó. Bởi bản thân họ làm một quân tử há chẳng quá ngu ngốc ư? "Cả khi tôi không làm vẫn có người khác làm. Vậy đã có người làm thì vì sao tôi lại không làm?". Lôgic của kẻ tiểu nhân cũng có chút có lý trong cái vô lý đó. Trong hoàn cảnh xã hội rất quan tâm tới lợi ích kinh tế, lại bị trói buộc bởi rất nhiều thứ đạo đức luân lý, nhẫn nại để làm một vị "đại trượng phu" thì chẳng thà làm một kẻ tiểu nhân sung sướng còn hơn. Đúng như câu nói trong "câu chuyện của Ban Biên tập" của Vương Sóc Môn: "Làm kẻ tiểu nhân thật thoải mái".

* "Tám điều thích" của kẻ tiểu nhân

1. Thích đặt điều sinh sự: Họ làm như vậy là vì một mục đích khác chứ không phải lấy đó làm vui.
2. Thích khiêu khích ly gián, khiêu khích tình cảm giữa các đồng sự, tạo sự bất hòa giữa mọi người để từ đó kiếm lời.
3. Thích nịnh hót bợ đỡ: Loại người này có thể không hẳn là tiểu nhân, nhưng do được cấp trên yêu mến, nên dễ dàng nói xấu người khác trước mặt cấp trên.
4. Thích tâng bốc trước mặt, nói xấu sau lưng: Hành vi này đặc trưng cho phong cách làm việc của họ, cho nên họ đối xử với bạn không thống nhất.
5. Thích "gió chiều nào che chiều ấy": Ai thắng thế thì dựa vào người đó, ai thất thế thì bỏ người ấy mà đi.
6. Thích đạp lên người khác để mà đi lên: Họ luôn lợi dụng bạn mở đường cho họ, nhưng dù bạn hy sinh, họ cũng chẳng đoái hoài đến.
7. Thích "dậu đổ bìm leo": Chỉ cần ai đó bị ngã, họ sẽ chạy tới bồi thêm một cú đá nữa.
8. Thích tìm vật hy sinh: Rõ ràng biết mình sai nhưng không thừa nhận, mà luôn tìm một người khác gánh tội cho.

* Quân tử ở ngoài sáng, tiểu nhân ở trong tối

Nói ra thật cũng thấy lạ kỳ, xem xét lịch sử Trung Quốc ta sẽ thấy một hiện tượng, đó là tài trí của kẻ tiểu nhân có vẻ như hơn cả các bậc quân tử, bởi vì các bậc quân tử khiêm tốn thường bị

những kẻ tiểu nhân bỉ ổi biến thành một trò chơi trong tay chúng. Điều này chẳng có gì đáng trách, bởi kẻ tiểu nhân núp trong bóng tối, còn quân tử luôn ở ngoài sáng, nên bọn tiểu nhân phần lớn đều lắm tài trí hơn người quân tử, bởi làm kẻ tiểu nhân phải độc ác, còn người quân tử thì khoan dung, nhân từ.

Chuyện xưa kể rằng, năm ấy, Phạm Tăng để Hạng Vũ mở tiệc ở Hồng Môn, lệnh cho Hạng Trang múa kiếm nhằm hành thích Lưu Bang, điều này được coi là "kế sách của tiểu nhân". Nhưng tiếc thay, Hạng Vũ không muốn làm kẻ tiểu nhân mà muốn làm một đại trượng phu, cho nên đã thả hổ về rừng, gây họa cho sau này. Về sau, Phạm Tăng nghĩ ra một kế bắt trói cha của Lưu Bang, muốn đem "hấp chín làm thức ăn", kế sách của kẻ tiểu nhân này nhằm ý đồ buộc Lưu Bang về quy thuận. Nào ngờ, Lưu Bang còn tiểu nhân hơn kẻ tiểu nhân, ông ta cười mà nói rằng: "Cha ta cũng như cha của người, nếu người mang hấp cha của mình, nhớ dành cho ta một bát canh", thật là một kẻ tiểu nhân càng độc ác hơn. Hạng Vũ địch không nổi phải thất bại. Về sau, một Tây Sở Bá Vương đội trời đạp đất cũng địch không nổi tiểu nhân Lưu Bang lắm mưu nhiều kế, đã phải nhảy xuống sông Ô Giang tự vẫn. Đây là một ví dụ về sự thành công của kẻ tiểu nhân. Căn cứ vào sự phát triển hiện nay, e rằng môn học của kẻ tiểu nhân trở thành số một trong thiên hạ. Bậc quân tử không nhìn thấy đủ các loại "sách đen" đang thịnh hành, môn học mưu cầu quyền lực đang trở thành mốt thời thượng, mà xã hội đã lựa chọn kẻ tiểu nhân, vậy vấn đề đạo đức của người quân tử sợ rằng chỉ kẻ ngốc mới đi học những cái đó.

* Mèo không thể không ăn cá, tiểu nhân không thể không gièm pha

Thời Chiến quốc, sau khi quan hệ hai nước Tần- Sở xấu đi, Tả Doãn Ác từ Sở chạy sang Tần rồi lớn tiếng nói xấu nước Sở. Tần vương nghe thấy rất vui và định cho Tả Doãn Ác làm Đại phu. Trần Chẩn nói với Tần vương: "ở quê tôi có một phụ nữ mới ly hôn đã lấy ngay một anh chồng khác; người phụ nữ này suốt ngày nói xấu anh chồng cũ trước mặt chồng mới và còn tỏ ra rất thích thú. Về sau anh chồng mới này cũng không thích nên đã bỏ cô ta, cô ta lại đi bước nữa và cũng lặp lại câu chuyện như với người chồng thứ hai. Người chồng thứ ba mang câu chuyện tới kể với người chồng thứ hai (đã bỏ), anh ta cười nói: "Những lời mà cô ta nói với anh giống hệt như khi cô ta đứng trước mặt tôi nói về người chồng đầu tiên vậy". Nay Tả Doãn Ác từ Sở sang đầu hàng Tần, cố gắng nói xấu Sở; nếu Đại vương đắc tội với hắn để hắn chạy sang nước khác, chắc chắn sẽ dùng những lời xấu xa làm bại hoại thanh danh của Đại vương!". Nghe xong những lời đó, Tần vương quyết định không dùng con người đó nữa.

Thực ra, giống như loại mèo không thể không ăn cá, kẻ tiểu nhân khó sửa được bệnh hay gièm pha, bệnh này ngay cả chủ nhân của họ cũng rất ghét.

Một ví dụ khác, một viên tài chủ đi đường, bên cạnh là một gia đinh theo hầu. Đột nhiên viên tài chủ đánh rắm, tên gia đinh vội hít hít và tán dương: "Rắm của người thơm như hoa lan vậy!". Người tài chủ vội khóc rống lên, tên gia đinh sợ hãi không hiểu chuyện gì. Mãi sau, tài chủ mới nói: "Ta nghe nói, ai đánh rắm không thối là sắp chết rồi!". Tên gia đinh lúc đó lại hít hít và nói: "Ồ, bây giờ đã dần dần thối rồi đấy ạ!". Viên tài chủ thấy thật đáng ghét, chửi bới tên gia nhân một trận.

* Kẻ tiểu nhân miệng nam mô bụng một bồ dao găm

Vương Chân - Thái giám triều Minh quyền hành rất lớn, Vương Hựu muốn dựa vào sự bợ đỡ nịnh hót để được đề bạt. Vương Hựu là kẻ khôi ngô tuấn tú nhưng không có râu. Một hôm, Vương Chấn hỏi "Vì sao Vương Thị Lang lại không có râu?". Vương Hựu liền nịnh nọt rằng: "Cha tôi không có râu, phận làm con sao lại dám có râu!".

Khi Võ Tắc Thiên lên cầm quyền, Tể tướng là Dương Tái Tư là kẻ chuyên nịnh nọt lấy lòng kẻ khác. Trương Xương Tông là một đại thần nổi tiếng, nhờ khôi ngô tuấn tú, rất được Võ Tắc Thiên yêu mến, Dương Tái Tư nói: "Mọi người đều nói Lục Lang (tức Trương Xương Tông) đẹp

tựa hoa sen, thần cho là không đúng, mà cần phải nói, hoa sen đẹp tựa Lục Lang mới đúng!”.

* Tiểu nhân bịa đặt mê hoặc mọi người

Thời Hiếu Vũ Đế, Vương Quốc Bảo và Vương Nhã đều là các sủng thần, Hiếu Vũ Đế nghiện rượu nặng, hầu như say suốt ngày, rất ít khi tỉnh. Một tối nọ, Hiếu Vũ Đế cùng uống rượu với hai người. Vương Nhã đã tiến cử một người tên là Vương Tuấn. Hiếu Vũ Đế truyền gọi Vương Tuấn. Vương Tuấn tuân lệnh tới chờ ngoài cửa. Quốc Bảo tự biết mình tài trí thua Tuấn, lại sợ lòng yêu mến mà nhà vua giành cho mình bị Tuấn cướp mất, nên nhân lúc nhìn thấy mặt Hiếu Vũ Đế đỏ lên bèn nói: “Từ xưa đến nay Vương Tuấn đã rất có tiếng không thể tiếp trong lúc uống rượu được nên không để cho Tuấn vào diện kiến”. Hiếu Vũ Đế đồng ý và cho rằng Quốc Bảo rất trung thành với mình, ông ta truyền lệnh không gặp Vương Tuấn nữa.

* Tiểu nhân trọng mình, khinh người

Cuối đời Đông Hán, Lưu Bị và Hứa Tị ngồi nói chuyện, khi nói tới Trần Đăng của Từ Châu, Hứa Tị nói: “Sự giáo dục văn hóa của Trần Đăng quá thấp, không thể kết giao được”.

“Ngài có căn cứ gì không?” - Lưu Bị ngạc nhiên hỏi.

“Đương nhiên là có” - Hứa Tị đáp - “Mấy năm đầu tôi đến thăm ông ta, ai ngờ ông ta chẳng có chút thành ý nào, chẳng những không hề để ý tới mà còn cho tôi nằm trên một chiếc giường nhỏ ở góc nhà.

Lưu Bị cười nói: “Làm như vậy là đúng. Danh tiếng của ngài ở bên ngoài rất lớn, nên người ta yêu cầu ngài cũng phải cao. Trong thời buổi loạn lạc, dân chúng chịu đủ thứ khổ sở. Ngài không quan tâm đến chuyện đó mà chỉ nghe ngóng xem nơi nào bán ruộng đất tốt, bán nhà đẹp để tìm mọi cách kiếm lời. Trần Đăng ghét nhất loại người như vậy, thì làm sao ông ta có thể tâm sự cùng các ngài được. Ông ta cho ngài ngủ giường gỗ là quá ưu ái rồi. Nếu là ta, ta sẽ cho ngài ngủ trên đất ướt, kể cả một tấm ván cũng không cho”.

* Tiểu nhân nói khoác bịp người

Thời Ngũ đại thập quốc, Nam Đường Nguyên Tông đã chế ngự Trung Nguyên, phục hồi nghiệp lớn của Đại Đường. Nhưng do quá kiêu ngạo, sau khi đánh thắng Phúc Kiến đã đắc ý mà quên mất mình, cho rằng đã dẹp được loạn lạc trong thiên hạ, cục diện cát cứ của các nước đã bị quét sạch. Nhưng thực tế, so sánh thực lực giữa nhà Đường với các nước thì nhà Đường rất kém. Đó là việc không thể được. Nhân buổi hầu rượu Đường Nguyên Tông, đại thần Ngụy Lĩnh nói: “Thuở nhỏ, vi thần đã từng tới Ngụy Châu Nguyên hạ định xong Trung Nguyên, vi thần sẽ đợi Bệ hạ bình định xong Trung Nguyên, vi thần sẽ xin Đại vương cho tới đó làm quan”. Nguyên Tông nghe xong mừng lắm liền đồng ý. Ngụy Lĩnh liền quỳ xuống bái tạ. Sau việc này, mọi người cảm thấy Ngụy Lĩnh chỉ khoác lác để lấy lòng vua, rõ ràng là người gian xảo, tiểu nhân, nên chỉ biết “kính nhi viễn chi” với ông ta.

* Gặp người luôn hậm hực phải đề phòng giữ mồm

Năm thứ ba đời Tần Nhị Tế, Triệu Cao có quyền nghiêng thiên hạ, muốn giành ngôi vua. Nhưng do xuất thân là kẻ bần tiện, sợ quần thần trong triều không nghe sự chỉ huy mà làm lỡ việc lớn, nên đã nghĩ ra một kế để thử phản ứng của mọi người.

Một hôm, ông ta mang một con lừa vào dâng cho Tần Nhị Tế và nói: “Xin dâng Hoàng Thượng một con ngựa”.

Tần Nhị Tế tuy là một hôn quân nhưng không đến nỗi không phân biệt được đâu là ngựa, đâu là lừa, ông cười và nói với Triệu Cao rằng: “Thừa tướng, ngài nói sai rồi, đây rõ ràng là con lừa, sao lại nói là con ngựa”. Triệu Cao không trả lời. Nhị Tế hỏi các quan tả hữu: “Vậy đây là lừa

hay là ngựa?”. Các đại thần sợ uy thế của Triệu Cao, người thì không dám nói, người muốn lấy lòng Triệu Cao, bèn nói: “Đây đương nhiên là một con ngựa rồi!”. Tiểu nhân thông qua lời nói để đoán lòng người, tâm địa rất độc ác, cho nên người quân tử khi gặp kẻ luôn luôn hâm hực thì phải biết đề phòng giữ mồm, phải hết sức cẩn thận với những kẻ thâm hiểm độc ác như Triệu Cao, chú ý phòng và chớ nói nhiều để tự bảo vệ mình.

* Chỉ sợ quân tử giả, không sợ tiểu nhân thật

Quân tử vốn phẩm chất cao thượng, học vấn đạo đức đều hơn người và chỉ biết phục vụ nhân dân. Nhưng nếu một kẻ nào đó giả bộ là người thanh cao, đạo mạo, nhưng lại lén lút làm những chuyện vô đạo, thâm hiểm, gian ác, thì đó chính là những kẻ quân tử giả, thật đáng kinh tởm. Tục ngữ có câu: “Cây thương sáng dễ tránh còn mũi tên ngầm rất khó đề phòng”.

Do những kẻ tiểu nhân thường làm điều ác, nên rất dễ nhận biết, chúng ta có thể đề phòng chứ không đến nỗi bị lừa hoặc bị làm hại. Nhưng kẻ quân tử giả lại khác. Anh ta bên ngoài rõ là một trang quân tử, khiến cho chúng ta tin tưởng nên lơ là phòng bị. Nhưng đằng sau anh ta lại làm bao chuyện độc ác xấu xa, nên gây ra thương tổn càng lớn hơn.

* Người đáng thương nhất định phải có một chí khí nhất định

1. Người không làm được các việc chính xác, sâu sắc, mà lại không muốn làm các việc đơn giản thì suốt đời chẳng làm được chuyện gì cả. Điều này báo trước sự thất bại của họ.
2. Bản thân không có tài dùng người mà lạ; Không muốn bị người khác dùng.
3. Người không thể gần gũi với người tốt, nhưng cũng lại không thể xa cách kẻ xấu sẽ bị người tốt xa lánh, kẻ xấu đồng hóa, kết quả là rất nguy hiểm.
4. Người quan hệ rất rộng, nhưng không có bạn chân chính, người khác không phê bình anh ta, anh ta cũng chẳng phê bình người khác, như vậy sẽ rơi vào khó khăn, không có thành tựu gì.
5. Người phục vụ các quân vương vì lợi ích cá nhân, không làm nổi các việc lớn, mà việc nhỏ lại không muốn làm.
6. Về phương diện tu dưỡng đạo đức bị người có thế lực lớn đe dọa, mà những người bình thường cũng không phụ họa theo.

* Phân biệt những điều thị phi, trung thực, gian xảo.

Mọi việc trên thế gian này đều không thực sự là thị hoặc phi. Thị và phi chẳng qua chỉ dựa vào sự yêu thích hoặc ghét bỏ của con người để làm tiêu chuẩn, phàm là những kẻ luôn thiên vị, gây rối kỉ cương đều trở thành kẻ tiểu nhân.

“Sở trường” lớn nhất của kẻ tiểu nhân là nịnh nọt, bợ đỡ. Mục tiêu cuối cùng của họ là kiếm lời từ người có chức quyền. Một khi họ giành được sự tin tưởng của người có chức có quyền thì sẽ nhanh chóng mọc lông mọc cánh, tới khi đó, bộ mặt thật của họ mới bộc lộ ra, chưa biết chừng, sẽ quay lại cắn ngay ân nhân của mình.

Cho nên, phàm là những người làm việc thành tâm, nhất định phải lưu ý những người bên cạnh mình, luôn nói tốt cho mình, tuyệt đối không vì những lời dễ nghe đó mà trọng dụng, đề bạt họ, như thế chỉ là nuôi ong tay áo mà thôi.

Có bảy biện pháp tìm hiểu và nhận biết kẻ gian xảo

1. Thông qua kế ly gián, lựa chọn đúng sai để tìm hiểu lập trường của họ.
2. Tiến hành truy hỏi đến tận gốc rễ của vấn đề để tìm hiểu khả năng ứng biến và năng lực biện luận của họ.

3. Thông qua tư vấn kế hoạch tìm hiểu học thức của họ.
4. Kể cho họ những tình huống nguy hiểm, tai họa, để tìm hiểu dũng khí và sự gan dạ của họ.
5. Cho họ uống say để tìm hiểu sự tu dưỡng của họ.
6. Tạo cơ hội cho anh ta kiếm được tiền bạc để quan sát xem anh ta có liêm khiết hay không.
7. Giao việc cho họ để quan sát xem họ có đáng tin cậy hay không. Tức là phải nhận biết con người ở các góc độ khác nhau.

* Việc ban tặng không thể nhận biết được kẻ tiểu nhân.

Muốn phân biệt được ai là tiểu nhân, ai là quân tử, tuyệt đối không thể dựa vào việc ban tặng hay tấn phong chức tước gì đó mà biết được. Cần biết rằng, hai việc trên là mục đích mà kẻ tiểu nhân theo đuổi, để đạt được mục đích đó, họ không từ một thủ đoạn nào, nhưng thường là lừa dối người cầm quyền, giả làm người quân tử. Đương nhiên, chí khí của người quân tử không phải ở chỗ phong thưởng, vậy sau khi quân tử lập được thành tích, bạn có thể dùng phương pháp biểu dương khích lệ để họ cảm thấy được sự tin tưởng động viên của bạn là đủ rồi. Nếu sau một thời gian, anh ta không hề gây sự thì có đủ điều kiện là người quân tử chân chính. Tới lúc đó, bạn có thể yên tâm mạnh dạn sử dụng họ mà không lo họ sẽ gây những phiền phức cho bạn.

Thước đo để phân biệt tiểu nhân và quân tử chính là trí tuệ; cho dù có đưa ra hàng ngàn, hàng vạn cách phân biệt, nhưng chẳng ai có thể bảo đảm được rằng kẻ tiểu nhân lại không có tới một ngàn lẻ một hoặc một vạn lẻ một cách biểu hiện khác nhau. Cho nên chỉ có chỉnh đốn tác phong kỉ luật, có cơ chế khích lệ động viên đúng mới xây dựng tốt cơ sở nhân tài và phải có con “mắt lửa, con ngươi vàng” Như Tôn Ngộ Không để quan sát người và mọi việc xung quanh, mới có thể đạt được hiệu quả hài lòng nhất.

* Không cho kẻ giết người mượn dao để có cơ hội lợi dụng.

1. Đối với đồng sự phải chân thành, không gây ra những tranh chấp vô nguyên tắc, không tranh giành cao thấp, cá nhân, từ đó không cho kẻ giết người mượn dao lợi dụng bất cứ cơ hội nào.
2. Đối với những vị lãnh đạo “Thích” mượn dao giết người thì cần phải phân tích nhân phẩm của anh ta chứ đừng chỉ đơn thuần tin vào sự bộc bạch của anh ta mà dễ dàng phục tùng mù quáng.
3. Đối với những người công khai đứng trên tuyến đầu công kích bạn, xin chớ vội vã phản kích lại mà cần phải biết rõ dụng ý của họ là gì.
4. Đừng làm việc theo tình cảm, áp dụng một đối sách chính xác là phải hết sức khách quan báo cáo cho lãnh đạo cấp trên những tình hình chân thực, không làm “Khẩu súng” trong tay bất kỳ ai và không dễ dàng trở thành kẻ thứ ba chỉ biết truyền đạt ý kiến.
5. Cần hết sức cảnh giác đối với những người quá nhiệt tình, quá tích cực khuấy động người khác tiết lộ những sự bất mãn và phẫn nộ đối với người thứ ba. Vì nếu mắc bẫy một lần (điều này rất có thể xảy ra) thì hẳn sẽ có lần thứ hai, thứ ba nữa.

XVIII. PHƯƠNG PHÁP NHẬN BIẾT NGƯỜI THEO BẢN TÍNH CỦA HỌ - VÌ NGƯỜI MÀ BIẾT NGƯỜI.

Hành vi của rất nhiều người trên thế gian này có thể truy ngược từ bản tính cố hữu của họ. Huyết thống, di truyền, khí chất, môi trường, khuynh hướng tâm lý, bất kỳ lúc nào đều luôn ảnh hưởng tới hành vi của con người. Hãy để cho chúng ta xuyên qua những biểu hiện đó trực tiếp quan sát bản tính của họ! Bạn sẽ biết về họ hơn cả biết về chính mình.

* Hãy cởi bỏ sợi dây trói buộc mình - thói ỷ lại

Phụ nữ có một nhược điểm là quen ỷ lại. Với họ, có vẻ như thiếu sự giúp đỡ của người khác sẽ chẳng làm được gì cả. Thậm chí có một số phụ nữ, được coi là “mạnh mẽ”, thì ít nhiều vẫn có tâm lý ỷ lại. Ví dụ khi họ lựa chọn bạn đời, hầu như tất cả đều hy vọng tìm được một người mạnh hơn họ về mọi mặt (cả năng lực lẫn học thức...) để làm chồng và làm một chỗ dựa tin cậy. Ỷ lại là một biểu hiện không có tương lai. Có một số phụ nữ, khi gặp bất cứ việc gì, đều không tách rời với người khác. Ỷ lại còn làm cho đầu óc họ bị xơ cứng, năng lực giảm, thậm chí còn mất đi cả quyền lợi và địa vị độc lập. Họ không thể làm chủ bản thân, vận mệnh của họ trao gửi vào tay người khác, biến họ thành người lệ thuộc, để cho người khác tuỳ ý chi phối, sắp đặt.

* Khắc phục tâm lý đố kị.

Đố kị là thứ tình cảm xấu xa nhất trong tất cả các tình cảm của con người, nó không mang lại thành công, mà ngược lại, biến người ta trở thành người hết sức tầm thường, vô dụng. Nó còn là thứ rất nguy hiểm, thường làm cho kẻ chìm đắm trong đó mất hết lý trí, gây ra những việc làm hết sức ngu xuẩn. Cá biệt có người vì nó mà tạo ra thói quen xấu xa. Họ nhìn thấy, trong cuộc sống, người khác đạt thành tựu cao hơn mình, hoặc vượt trội hơn mình thì sinh ra không hài lòng.

Đố kị là một hành vi đê tiện, nhưng làm sao để thoát khỏi nó đây? Thứ nhất, chúng ta phải vứt bỏ mọi thứ hư vinh, dám nhìn thẳng vào chính mình. Thứ hai, phải tích cực phân tích nguyên nhân sinh ra đố kị, nếu như do tự ti, không tin vào khả năng của mình để làm việc tốt hơn người khác, thì cần phải cố gắng để tăng thêm lòng tự tin. Thứ ba, không chỉ biết nhìn người khác, mà phải biết nhìn lại mình, tìm những “Sở trường” của mình mà phát huy nó lên, chắc chắn bạn sẽ có được niềm vui, từ đó đố kị sẽ xa rời bạn.

* Mãi mãi không tự mãn

Một số phụ nữ có tâm lý như thế này: Khi so sánh với nam giới họ luôn tự cho mình là kẻ yếu. Do vậy, trong công tác, sau khi họ đạt được một số thành tích, rất dễ cảm thấy tự mãn. Khi sự tự mãn chiếm cứ cả trái tim họ, thì họ sẽ chẳng làm được gì lớn hơn nữa cả.

* Những bất mãn dễ thay đổi

Một số phụ nữ tin rằng ở gần đàn ông, một phương thức có hiệu quả duy nhất là nũng nịu, ngọt ngào, khôn vặt một chút. Nhưng điều đau buồn là nhiều phụ nữ khi làm những việc đó lại không tự giác.

“Chúng tôi dự định vào ngày lễ tình yêu vào cuối tuần sẽ cùng vợ chồng một người bạn đi trượt tuyết”. - Hiểu Lý, 25 tuổi vừa tốt nghiệp đại học nhớ lại. “Khi tôi báo tin đó cho Đường Na biết, cô ta rất vui vẻ phấn khởi vì đây là lần đầu tiên sau bốn tháng trời chúng tôi mới đi chơi với nhau”.

“Ngày lễ tình yêu đang đến gần, Đường Na đột nhiên lại có vấn đề với vợ của bạn. Một hôm,

cô ấy nói với tôi là muốn tranh thủ thời gian cuối tuần để nghiên cứu và muốn tôi một mình đi chơi với vợ chồng người bạn kia. Tôi biết chắc là có nguyên nhân gì đó, nên tôi đã nói chuyện với cô ấy rất lâu, cuối cùng cô ấy nói với tôi rằng, cô ấy không vui khi tôi quá nhiệt tình với lần đi chơi này. Cô ấy muốn chỉ có mình tôi và cô ấy đi chơi với nhau.

"Nhưng cô ấy không nói nguyện vọng ấy với tôi, ngược lại, chuyển điều bất mãn đó sang người vợ của bạn. Cô ấy buộc tôi phải lựa chọn giữa cô ấy và vợ chồng người bạn. Tôi đã giải thích cho cô ấy rõ và kết quả là cả bốn chúng tôi có một ngày nghỉ cuối tuần rất vui vẻ. Nhưng đến tận bây giờ, mỗi lần tôi và cô ấy bàn bạc vấn đề gì, tôi vẫn nghi ngờ không hiểu cô ấy thực sự đang nghĩ gì".

* Biểu hiện phong cách của bản thân

Những người phụ nữ biết cách sống chung với đàn ông thường không để sự xấu hổ chi phối cuộc sống của họ. Khi họ cảm thấy xấu hổ, họ thường hít thở rất sâu, sau đó nhìn thẳng vào những người khác. Có một số người lập tức ngoảnh mặt đi, bởi họ cảm thấy xấu hổ; Một số người lại tiếp tục chăm chú nhìn bạn, bởi vì họ rất hứng thú với bạn. Trong trường hợp đó, bạn phải có lòng tự tin và quan trọng hơn là bạn bắt đầu cảm thấy mình trở nên cứng rắn hơn.

Một phụ nữ cần phải học được cách làm thế nào có thể biểu hiện được phong cách của mình. Tốt nhất là, trước hết họ phải học được cách nói chuyện với đàn ông theo cách nói chuyện với bạn gái hàng ngày của họ. Đàn ông thích mình có thái độ thoải mái và tình cảm vui vẻ trước mặt phụ nữ. Một người phụ nữ tự tin có thể làm cho nam giới thoải mái, thành thực biểu lộ hết mình.

Khi ở cùng đàn ông, hãy coi họ như người phụ nữ, và dùng cách nói chuyện giữa phụ nữ với nhau để nói chuyện với họ. Bạn sẽ ngạc nhiên mà phát hiện ra rằng, bản thân đã tự khắc phục được trở ngại, hoặc có thể rất tự nhiên biểu đạt được tất cả những gì của chính mình.

* Tám điều cấm kị đối với phụ nữ

1. Giả vờ hiểu: Quá tin vào năng lực và tri thức của mình, thao thao bất tuyệt giảng giải những điều mình đã biết bằng giọng xem thường đối phương. Lúc đầu, đối phương còn có thể đi cùng bạn, nhưng sau đó sẽ tỏ ra bực bội và cho rằng loại phụ nữ này chỉ khiến đàn ông chán ghét. Người theo chủ nghĩa cái tôi, giả bộ có tri thức thường khiến người ta luôn "kính nhi viễn chi" mà thôi.

2. Lắm mồm: Khi đàn ông luôn bị người khác nói sẽ làm cho họ bị ức chế. Cứ như vậy sẽ làm cho đàn ông nổi giận: "Thật là một người phụ nữ không hiểu đàn ông", "đừng có lắm mồm như vậy", thái độ của họ sẽ trở nên cứng rắn.

3. Đẩy sang cho người khác: Không thừa nhận sai lầm của mình, có sai trái nhưng không vui vẻ thừa nhận, xin lỗi mà ngược lại, còn đổ cho người khác, nói rằng: "Nhưng mà..."

Đàn ông, khi nhìn thấy bạn cần cù chịu khó làm việc rất chân tình sẽ rất động lòng. "Nếu tôi có thể làm được,tôi rất muốn giúp bạn". Do đó, thừa nhận sai lầm, ngoan cường cố gắng là điều tốt. Nhưng đừng cố chấp, định kiến.

4. Đừng sai lời hứa.

Nói lời không giữ lấy lời, có lẽ là bạn đang cố ý làm một phụ nữ xấu để thu hút đàn ông, nhưng trên thế giới này, việc làm giả có thể giống và không giống. Có thể nói, trong một trăm người phụ nữ giả bộ là một phụ nữ xấu thì chỉ có một người giống, còn lại chín mươi chín người đều là người thấu tình đạt lý.

5. Làm nhục người khác: Làm nhục kẻ yếu, thường làm cho đàn ông bất bình. Trong đơn vị, nếu có người phụ nữ nào đó làm nhục người lớp sau thì họ sẽ nhanh chóng bị chỉ trích là "Bà cô tâm địa độc ác", bất kì người đàn ông nào cũng không gần gũi họ, cánh cửa tình yêu thường

đóng lại trước mặt họ.

6. Khóc lóc: Nước mắt phụ nữ được dùng trong một trường hợp nào đó sẽ có một ý nghĩa nhất định, nhưng nếu cứ liên tục khóc lóc, muốn lấy nước mắt để thắng người, sẽ làm cho đàn ông không chịu nổi.

7. Biết rõ còn cố hỏi: Phải thẳng thắn thừa nhận hứng thú đối với tình dục, nếu giả vờ ghét chuyện đó rồi suốt ngày hô hào chỉ tổ làm cho người ta chán ghét.

8. Không phân biệt thời gian, địa điểm, trường hợp: Những phụ nữ trang điểm quá mức khi dự tang lễ; luôn gọi điện thoại trong lúc công việc rất bận; quần áo đầu tóc xộc xệch khi tiếp khách; một khi có quan hệ giới tính thì đã giả bộ thành vợ thành chồng ngay trong cương vị công tác... Tóm lại, những phụ nữ thiếu cả kiến thức thông thường, không hiểu và thông cảm cho người khác, người không có tầm nhìn xa thường khiến người ta căm ghét.

* Quan sát nhóm máu, khí chất

Mỗi người đều có loại máu, khí chất và tính cách riêng. Đặc trưng về loại máu và khí chất đều do nhân tố di truyền là chính. Nói một cách khái quát, khí chất là sự tu dưỡng nội tại nhưng lại biểu hiện ra bên ngoài, có thể dùng tri thức để bổ khuyết những chỗ còn thiếu trong khí chất, chế ngự những khiếm khuyết trong đó và làm ưu điểm phát huy mạnh mẽ lên.

Nếu không quan sát được điều này mà chỉ tuyển chọn người qua hình thức bên ngoài thì tỉ lệ nhầm lẫn sẽ khoảng 80-90%.

* Nhận biết người nhóm máu O

1. Trong quan hệ giao tiếp, con người, một mặt tồn tại thái độ rất cảnh giác, đối lập và đấu tranh với người khác, còn mặt khác lại cố gắng tìm kiếm bạn bè; luôn thể hiện hai trạng thái cực đoan đó trong một con người.
2. Có thể nắm chắc một cách chính xác động thái xung quanh, biết nhanh chóng để phán đoán tình thế.
3. Có phản ứng nhạy bén đối với sự thay đổi bên ngoài.
4. Để ý thái độ của người khác đối với mình, nhất là nhạy bén để phân biệt ý tốt của họ đối với bản thân.
5. Trong giao tiếp rất chú ý lựa chọn những ưu thế của đối tượng giao tiếp.
6. Tương ứng lý trí, những người thuộc nhóm máu O khác nhau, có sự chênh lệch về mức độ tỉnh táo rất lớn, người mạnh nhưng cũng có người yếu về mặt này.
7. Trong trạng thái bình thường thì tinh thần bất ổn định, nhưng khi bị căng thẳng hoặc bị áp lực nào đó thì cũng có thể bị rung động.
8. Rất nhạy cảm với sự thay đổi trạng thái sức khỏe và năng lực.
9. Thích xây dựng cho mình một niềm tin và một chủ nghĩa.
10. Có cá tính, lòng ham muốn và sự cạnh tranh rất mãnh liệt.
11. Vừa theo đuổi lý trí, lại vừa chú trọng tới tính hiện thực, kế hoạch và thỏa hiệp, biểu hiện tính cách (hai tính cách) rất nặng.
12. Biểu hiện nổi bật tính anh hùng, tính chỉ đạo, đồng thời biểu hiện tính cách nhẫn nại, nhượng bộ (nhưng có giới hạn nhất định), tuyệt đối không khuất phục.
13. Có khuynh hướng tình cảm chi phối hành động.
14. Thích làm những hành động nổi bật để thu hút người khác.
15. Lời nói và hành động thường mang tính khoa trương mạnh mẽ.
16. Khi nói chuyện thường thích những lời giáo huấn, dạy đời.
17. Khi nói chuyện theo lối diễn thuyết ở một nơi công cộng, ngữ điệu lúc cao lúc thấp, trọng âm thường đặt ở cuối từ hoặc cuối câu.
18. Rất chú ý và coi trọng sức khỏe của bản thân và người trong gia đình.
19. Ngủ tốt, đến giờ ngủ là ngủ rất nhanh, nhưng nếu chuyển chỗ khác sẽ không ngủ được. Có thể tỉnh dậy vào bất kỳ giờ nào theo ý muốn; có thể thức đêm, thức liên

tục trong thời gian dài, nhưng nếu đã ngủ là ngủ rất say.
20. Thích ăn diện, thích mặc những bộ quần áo có cá tính khác người, thích nổi bật, xuất chúng.
21. Ăn uống không quá kén chọn, thích ăn ngon, nhất là các loại đặc sản, thức ăn có tiếng tăm, những loại "thức ăn do mẹ nấu" hoặc "người yêu mang đến" ...
22. Chăm chỉ làm việc nhà nhưng quản lý việc nhà kém, rất thích quần áo in hoa, nhưng ở những nơi không có ai chú ý tới lại rất luộm thuộm. Cho nên tủ quần áo và ngăn kéo bàn thường rất lộn xộn.
23. Rất đúng giờ giấc khi có yêu cầu.
24. Khi một mình đi xe lửa hoặc xe điện lại rất điềm đạm khách khí, nhưng nếu đi cùng với bạn thì rất sôi nổi.
25. Rất thích nuôi động vật, phương pháp nuôi rất khéo.
26. Khi cười, tiếng cười phát ra từ nội tâm rất thoải mái, cho nên biểu hiện sức lực mạnh mẽ. Nếu muốn làm người khác cười mà đối phương không có phản ứng gì thì thường tỏ ra không vui.
27. Khi nói chuyện thường hay nhấn mạnh: "Có phải vậy không", "Có đúng không" và thường lặp lại nhiều lần.

* Nhận biết người có nhóm máu A

1. Hy vọng vào hoàn cảnh đang tồn tại, tức là muốn xã hội hoặc một tập thể nào đó hòa đồng và thích ứng với mình.
2. Không muốn người khác tìm hiểu tâm lí và tư tưởng của mình.
3. Nắm bắt nhanh nhạy hành vi và ý đồ của người khác để có những phản ứng, nhưng thiếu năng lực lý giải khách quan tư tưởng người khác.
4. Tìm hiểu những người bạn tâm phúc.
5. Biểu hiện quyết tâm mạnh mẽ đối với những hoạt động nội tâm của mình và dùng con mắt khách quan để đánh giá những hoạt động đó.
6. Không ngừng cố gắng chống lại các rung động tình cảm để giữ cho tình cảm của mình được ổn định.
7. Một khi sự bình tĩnh trong tình cảm và cân bằng tâm lý bị phá vỡ, sẽ rất khó khôi phục lại, muốn khôi phục được phải cần thời gian dài.
8. Luôn muốn tuân thủ các quy tắc, luân lý thông thường.
9. Không có cá tính, làm việc cẩn thận.
10. Rất tuân thủ các nội qui, nhưng cũng có lúc thiên về tình cảm và tình người.
11. Hòa nhã với mọi người, luôn cố gắng sống chan hòa với mọi người, luôn tránh kích động người khác tấn công mình. Để đạt mục đích đó mọi lúc mọi nơi đều rất chú ý, thậm chí đến mức như là bị thần kinh vậy.
12. Một khi bị tấn công thường tự phòng vệ rất ngoan cường, không bao giờ chịu thỏa hiệp.
13. Không muốn trở thành đối tượng chú ý của người khác, trong hành động luôn cố gắng tránh thu hút sự chú ý của người khác, khi nói chuyện thường thiếu sự biểu cảm.
14. Để đạt được mục đích làm cho mọi người và môi trường xung quanh thích hợp với mình, thường không tiếc công sức làm thay đổi hành động của người khác và môi trường xung quanh.
15. Biết lắng nghe người khác nói, rất giàu tình cảm khi nghe người khác thổ lộ tâm tình.
16. Khi nói chuyện thích nhấn mạnh lặp lại sự thuyết minh của mình làm cho lời nói dài lê thê.
17. Rất quan tâm đến sức khỏe người khác, nhưng lại không quan tâm tới sức khỏe của mình.
18. Phần lớn những người này rất khó ngủ, nhất là khi có một việc gì đó hoặc có những gánh nặng tâm lý thì không sao ngủ được.

19. Ăn mặc rất giản dị, thích mặc quần áo đơn giản vừa với mình. Không chú ý lắm tới kiểu cách và màu sắc của quần áo mà chỉ quan tâm tới có vừa người hay không và sạch sẽ không mà thôi.
20. Trong ăn uống, rất ghét loại thức ăn cá thịt được chế biến nguyên màu sắc và hình dạng vốn có của nó; thích ăn những thức ăn (như rau củ) được thái nhỏ hoặc pha màu thật đẹp mắt. Rất thích ăn cá và các loại thức ăn có hương vị gia đình như tương, dưa muối.
21. Thích hoàn thành việc nhà một cách chu đáo, đẹp đẽ. Dù là quét nhà, sắp xếp bố trí vật dụng, nơi để đồ nấu ăn, đều làm rất tốt; Có khả năng sắp xếp nhà cửa rất gọn gàng, sạch sẽ.
22. Hết sức thực hiện đúng thời gian, rất bực bội đối với những cuộc gặp không hẹn trước.
23. Thích động vật, muốn nuôi nhưng không biết cách chăm sóc, nhưng việc trồng hoa, cây cảnh khá hơn.
24. Khi cảm thấy lời nói của đối phương có ý nghĩa sẽ biết cười nhưng ít khi cười to, hơi thiếu sự hài hước. Nếu nói chuyện tếu, cũng khó làm người khác cười được.
25. Khi nói chuyện, vì quá theo đuổi tính lôgic, luôn muốn nói thật rõ vấn đề nên câu chuyện thành ra dài lê thê.

* Nhận biết người nhóm máu B

1. Là người có tính tình cởi mở, có thể giao tiếp rộng, không quá yêu cầu môi trường xung quanh phải thích ứng với mình.
2. Cố gắng làm người khác hiểu tư tưởng và tâm lý của mình.
3. Có thể nhìn nhận một cách khách quan sự thay đổi của sự vật xung quanh và sự thay đổi tâm lý của người khác, nên có sự phân tích sâu sắc và lý giải đúng đắn, luôn cảm thấy không đủ đối với tâm lý của chính mình.
4. Yêu cầu nói chuyện một cách có tri thức đối với họ.
5. Không quan tâm đầy đủ tới tinh thần và tâm lý của chính mình.
6. Rất ít khi phải đè nén tình cảm của mình, dù cho bản thân có bị kích động hoặc sự cân bằng tâm lí bị phá vỡ cũng chẳng sao, hoàn toàn có thể khôi phục lại được.
7. Đặc biệt rất hứng thú với bất kì việc gì.
8. Coi trọng tính khoa học.
9. Làm việc cũng rất thoáng, không câu nệ vào phản ứng xung quanh.
10. Biết hoạt động nhưng dễ để lại ấn tượng yêu thích, ghét bỏ thất thường cho người khác.
11. Giữ vững ý kiến, không chịu thỏa hiệp.
12. Khi suy nghĩ việc gì đó có tính chất phê bình thường không lẫn lộn tình cảm, nhưng có lúc rất đồng tình.
13. Khi hành động và nói chuyện thường hết mình, biểu đạt tình cảm phong phú.
14. Khi ở một mình, thường có khuynh hướng chỉ hành động theo kiểu mà mình thích, không để ý tới ý kiến người khác.
15. Có tính mềm yếu, khác hẳn với khí chất bản thân.
16. Có thói quen kết luận trước giải thích sau.
17. Thường cảm động hoặc tự cười vì chính những lời nói của mình.
18. Mặc dù nắm chắc các tri thức về sức khỏe, nhưng lại không coi trọng sức khỏe lắm.
19. Dễ ngủ nhưng khó tỉnh, có lúc đột nhiên tỉnh dậy.
20. Thích mặc đẹp, quần áo rộng rãi thoải mái, không chú ý đến các tiểu tiết.
21. Trong ăn uống rất coi trọng khẩu vị của mình, không chú ý đến các tiểu tiết.
22. Có tinh thần tham gia việc nhà, nhưng không để ý đến việc làm xong hay chưa, giả sử làm việc gì đó đang dở dang mà có một việc khác hứng thú hơn sẽ bỏ việc cũ, làm việc mới ngay. Không chú ý tới việc bố trí sắp xếp trong phòng ở, đồ đạc thường vứt lung tung.

23. Lười, cũng muốn đúng giờ, nhưng luôn bị muộn.
24. Trên xe điện, xe hỏa, nếu bên cạnh không có ai hoặc không đi quá ga cần xuống.
25. Thích ngắm nghía động vật, nhưng sợ phiền phức nên không nuôi chúng.
26. Thường tự nói với mình, có lúc cao hứng còn tự cười một mình, nhưng cũng biết cách chọc cho mọi người khác cười.
27. Khi nói chuyện, thường nói kết luận trước, sau đó mới diễn giải chứng minh. Khi người khác nói chuyện, nếu phát hiện trong các câu nói đó có sai lầm là lập tức nói xen vào để cải chính.

* Nhận biết người ở nhóm máu AB

1. Nhìn nhận sự việc bên ngoài và người khác khách quan.
2. Nhiệt tình tìm người giúp đỡ hơn cả việc tìm bạn bè.
3. Khi phân tích thay đổi của xã hội và môi trường xung quanh thường có sự tìm hiểu đầy đủ, sau đó mới bắt tay vào phân tích.
4. Hy vọng dựa vào khả năng của mình để tiến hành công tác.
5. Rất để ý tới tình cảm của người khác đối với mình, ghét kẻ tráo trở.
6. Nói chung coi trọng tri thức, rất chú ý tới năng lực tiếp thu tri thức của bản thân.
7. Tình cảm rất ổn định, không bị xao động.
8. Quá quan tâm tới tình cảm và tâm lý của mình.
9. Không thích bị người khác phát hiện nội tâm của mình.
10. Là người có đặc tính hai mặt, một mặt rất thoải mái, hoà đồng nhưng mặt khác lại trầm lặng ít lời, cự tuyệt người khác.
11. Năng lực thực tiễn và tính kế hoạch rất mạnh, nhưng không thích làm lãnh đạo, dễ mệt mỏi.
12. Nói chung ghét tranh luận, nếu có thì thi thoảng chỉ là các cuộc tranh luận mang tính học thuật mà thôi.
13. Biểu đạt tình cảm thiếu sự linh hoạt, cho nên ngay cả lúc mỉm cười trông cũng ngây ngô.
14. Khi nói chuyện, nhất là khi nói chuyện một cách chính thức hóa thường ngữ điệu rất cứng, thiếu tính mềm dẻo.
15. Thường trốn tránh những sự việc hoặc những tình cảm quá phấn kích.
16. Thích làm một số hành vi không hại tới người khác và cũng không bị xâm hại.
17. Đối với vấn đề sức khỏe, tuy miệng không nói ra, nhưng trong lòng lại rất chú ý tới ngủ, nghỉ.
18. Ngủ rất tốt. Khi buồn ngủ thì ngồi trên xe cũng ngủ được.
19. Thích ăn mặc giống mọi người xung quanh. Tuy có ý thích riêng nhưng do suy nghĩ cần phải hòa đồng với người xung quanh mà từ bỏ ý thích riêng.
20. Về mặt ăn uống: Rất kén chọn, thích nhiều món khác lạ, vào loại tham ăn, rất nhiều điều đáng trách về mặt ăn uống.
21. Làm việc nhà theo yêu cầu nhưng rất giỏi, nắm chắc kỹ thuật nấu ăn, nhưng khi không cần thiết thường không muốn đứng ra làm. Không quan tâm lắm tới việc trang trí trong phòng ở.
22. Rất tôn trọng giờ giấc, thậm chí trong nhiều cuộc hẹn còn đến khá sớm.
23. Không thích đi xe lửa hoặc xe điện một mình, khi phải đi tới chỗ lạ cố gắng kéo bạn đi cùng.
24. Rất thích động vật, nhưng nếu để tự bản thân nuôi thì không được.
25. Nụ cười không có nhiều sức mạnh, nhiều người chỉ cười mỉm, cười người nhiều hơn cười mình, rất nhiều người hay bị người khác làm cho cười.
26. Khi nói chuyện rất rõ ràng, mạch lạc, nhưng lại cứ đều đều, thiếu ngữ điệu, khó để lại ấn tượng sâu sắc cho người khác.

* Cách nhận biết người có tâm

Tục ngữ có câu: "Người nói nghe giọng, tiếng trống nghe âm", trong giao tiếp, muốn tìm hiểu một người nhất thiết phải lắng nghe lời nói của họ, như vậy chẳng những hiểu được ý câu nói mà còn biết được những điều ngoài câu nói đó.

1. Nếu lưu ý đến động tác hành vi mà người khác đối xử với người hoặc vật, bạn sẽ phát hiện được thế giới nội tâm của họ một cách hoàn chỉnh.
2. Hành vi là sự bộc bạch bản thân tốt nhất của một con người. Muốn tìm hiểu một con người, không phải chỉ nghe họ nói mà còn phải xem hành vi của họ.
3. Chú ý thái độ của họ đối với người khác, bạn sẽ biết rõ họ hơn. Có người cho rằng người nào đối tốt với chính mình là người tốt, còn khoan dung hành vi bất lương của họ đối với người khác thì bản thân sẽ trở thành kẻ bị hại.
4. Đừng nhìn quần áo mà đánh giá con người. Quá chú trọng cách ăn mặc của người khác sẽ dễ nhận lầm người. Ăn mặc lịch sự đương nhiên là cần thiết, nhưng những người đó chưa hẳn đều đã là người đáng để kết bạn.
5. Chủ động tâm sự với họ mới thực sự hiểu được họ. Có thể bạn rất quen thuộc với một ai đó, nhưng lại chưa bao giờ thành tâm thành ý trao đổi tư tưởng với họ thì không thể nói bạn đã hiểu họ.
6. Muốn hiểu một người nào đó phải xem bạn bè của bạn người đó là người thế nào, người ta thường thích kết bạn với những người có hành vi và quan niệm giống mình.
7. Lưu ý với đánh giá của mọi người xung quanh để giúp tìm hiểu một con người. Thông qua những góc độ khác nhau trong giao tiếp hàng ngày để có được ấn tượng về một ai đó, những ấn tượng và đánh giá đó kết hợp lại phản ánh cơ bản về một con người.
8. Không nhìn người phiến diện, người ta khó tránh khỏi từ góc độ phiến diện để đánh giá toàn bộ một con người. Khi bạn và ai đó có một mối liên hệ tình cảm nhất định thì khó mà đánh giá khách quan họ được.
9. Thông qua tìm hiểu phương pháp xử lý một số vấn đề gay gắt trong mâu thuẫn của một người nào đó có thể có nhận thức nhất định về họ. Đó chính là việc trong những thời điểm mấu chốt sẽ nhìn nhận rõ lòng người.
10. Đối với hành vi của con người, phải phân tích cụ thể từng vấn đề, không chỉ nhìn nhận bề ngoài mà phải hiểu nguyên nhân của hành vi đó, tránh kết luận vội vàng, hời hợt.
11. Tìm hiểu nguyên nhân phát sinh một hành vi nào đó có thể làm cho bạn nhận thức sâu hơn thế giới nội tâm của họ, càng hiểu họ hơn và tránh những hiểu lầm không cần thiết.
12. Đừng biến những phỏng đoán về một ai đó của bạn thành kết luận. Đôi khi người ta thường có những phỏng đoán với những người mà mình chú ý tới và thường những phỏng đoán đó tạo ra một ấn tượng đối với họ một cách vô ý thức. Thực ra, phỏng đoán có thể là hoàn toàn sai.
13. Không vì một sai lầm nhất thời mà phủ định hoàn toàn một con người. Ai chẳng có sai lầm, nhưng không thể vì thế mà phủ định tất cả ưu điểm và thành tích của họ.
14. "Đường xa mới biết sức ngựa, ở lâu mới biết lòng người". Muốn thực sự hiểu được một con người cần phải tìm hiểu một thời gian dài. Đừng vội vàng kết luận, hãy để thời gian nói với bạn hết mọi điều.
15. Tô vẽ cho người khác là một việc quá dễ dàng, nhưng giúp đỡ người khác lại không phải là việc mà ai cũng vui vẻ làm. Xem xét biểu hiện của một con người trước hoạn nạn của người khác mới hiểu sâu hơn tình người của họ.
16. Cần phải nhìn nhận người khác bằng con mắt phát triển. Có người luôn đối xử tử tế với người khác bằng ấn tượng đã hình thành từ quá khứ, cho dù thời gian qua đi đã lâu rồi nhưng vẫn giữ quan điểm cũ, đó là điều không đúng đắn.
17. Không vì những lời nói trái tai của người khác mà cảm thấy bất mãn, chỉ có người nào thực sự quan tâm tới bạn mới thực lòng phê bình bạn.
18. Nếu có thể được, bạn cần kết bạn với những người đã phê bình bạn một cách có ý

thức, bởi vì ở một mức độ nào đó, những người đó mới thực sự hiểu bạn.

19. Ấn tượng đầu tiên thực sự rất quan trọng, nhưng chớ có tin tưởng tuyệt đối vào ấn tượng đầu tiên đó, tức là cần phải chú ý tới ấn tượng đầu tiên để lại cho bạn nhưng lại cần phải quan tâm tới những biểu hiện hành vi của họ trong một thời gian dài.
20. Thông qua quan sát những biểu lộ tình cảm, động thái, nhất là ánh mắt của một con người có thể biết được thế giới nội tâm của họ, qua đó có thể hiểu được họ phần nào.
21. Chú ý quan sát cách ăn mặc của họ cũng là một cách tương đối quan trọng để hiểu về họ. Thông qua việc lựa chọn màu sắc, kiểu dáng, chất liệu quần áo của một người cũng có thể hiểu được cá tính và sự theo đuổi của họ.

THIÊN THỨ HAI:
DÙNG NGƯỜI

(Lựa chọn nhân tài xấu tốt)

Trên thế giới có vô vàn tài nguyên, nhưng nhân tài mới xứng đáng là thứ tài nguyên quý giá nhất. Học được bất kỳ môn học nào chỉ có thể sử dụng một thứ tài nguyên nào đó, còn học được cách dùng nhân tài mới có thể dùng họ để chinh phục và sử dụng vạn vật. Cách dùng người thực là một vốn vạn lời, một lần mà được mãi. Chúng ta thường than thở rằng: "Hận một nỗi là khi cần dùng lại không có người, chờ khi dùng được lại không dùng được nữa". Đó chính là kế sách dùng người không tinh. "Tiền bạc dùng mãi sẽ hết, còn dùng nhân tài mới có được cả thiên hạ", tức là hiệu suất dùng người mới là điều tốt đẹp nhất. Cho dù là người có chút tài mọn, kẻ tiểu nhân, bậc quân tử, người trung, kẻ gian, người ngay thẳng, kẻ vòng vo và các nhân tài, mỗi loại người đều có tác dụng của nó, mỗi vật đều có giá trị riêng, mỗi việc đều có cách sắp xếp riêng, mọi chuyện lớn trong thiên hạ, khi bàn về chuyện dùng người đều do một tay người làm ra cả, há chẳng phải là chuyện vui mừng đó sao!

Thiên này giới thiệu cho bạn những điều cơ bản khi bắt đầu dùng người, những điều cấm kỵ khi dùng người, giới thiệu cách dùng người tài trí, người chỉ có tài một mặt, người có tài đột xuất, người có khí chất, người có quyền thế và cả những kẻ tiểu nhân trong thiên hạ. Đọc xong thiên này, bạn có thể hiểu được cách dùng người đối với gần trăm loại người khác nhau trong thiên hạ, ví dụ như cách dùng đàn ông, phụ nữ, người dũng cảm, kẻ ác, cấp trên, cấp dưới, người thân, bạn bè, kẻ thù, ân nhân, người già, người trẻ, người trung, kẻ gian. Học được những điều viết trong thiên này, bạn sẽ là người của trời đất, nắm chắc được mọi việc; vận dụng nó, bạn sẽ muốn gì được nấy, muốn gió được gió, muốn mưa được mưa, há chẳng phải là điều vui sướng đó sao.

Hận một nỗi khi cần dùng lại có quá ít người – nguyên tắc chung của dùng người:

Nhân tài càng dùng càng rộng, người có tài năng càng ngày càng nhiều, đó là kinh nghiệm của những người lãnh đạo ưu tú từ xưa đến nay. Người luôn than thở hận một nỗi khi cần dùng lại có quá ít người phần lớn đều chỉ vận dụng nhân tài trong một phạm vi rất hẹp, chỉ cần anh cất tiếng kèn tập hợp, "không câu nệ đẳng cấp nhân tài", thì việc thiếu người tài sẽ được thay đổi ngay. Điều này cần xem bản thân anh có tấm lòng rộng mở để dung nạp họ hay không.

Trên thế giới, nhiều khi người ta muốn dùng người nhưng lại tìm không ra nhân tài, lúc đó mới hận sao người tài quanh ta ít như vậy. Ví dụ thời nhà Thanh, vị danh thần Lục Lùng (mất năm 1692), nhưng sang năm thứ hai, triều đình cử hai quan văn có tiếng đi quản lý thư viện ở Trực Lê. Giang Nam, muốn Lý Quang đi Trực Lê, Lục Lùng đã bị bệnh chết rồi, Khang Hy im lặng hồi lâu mới nói: "Lục Lùng là một nhân tài khó kiếm của bản triều". Mong rằng mỗi người chúng ta và cả xã hội không còn những lời than thở như vậy nữa.

* Sáu năng lực dùng người

1. Có thể dùng người: Lấy cái hiền tài để dùng họ, biết người biết việc.
2. Biết lắng nghe: Nghe lời nói và quan sát hành vi để bổ nhiệm họ.
3. Biết thưởng phạt: Biết thưởng phạt phân minh, không vì thân tình mà giảm nhẹ hình phạt.
4. Biết tự chịu trách nhiệm: Tận tâm tận lực, mang hết tài năng, vì nước lập công.
5. Biết ăn nói: Mỗi lời nói có tác dụng riêng, biết để dùng cho phù hợp.
6. Biết hành động: Lời nói có trọng lượng, nói ra là làm được.

* Năm nguyên nhân dùng người

1. Dùng người vì mục đích nào đó: Tức là phải nhằm đúng vào một mặt nào đó của nhân tài, nhất là phải dám nhìn thẳng vào khuyết điểm. Phải qui định cho các nhân tài trong một thời kì hoặc một mặt nào đó phải đạt tới một mục đích nào đó. Ví dụ, xây dựng cho một người cách đối nhân xử thế, nội dung gồm: Tâm đầu ý hợp, đồng cam cộng khổ, hoạn nạn cùng chia sẻ, cần có một số người thực sự tình nguyện giúp mình. Cần phải lấy cái chính trực, khiêm tốn, chịu khó chịu khổ của mình để tạo dư luận về mặt đạo nghĩa. Ý tưởng dùng người này vô cùng quan trọng đối với sự trưởng thành của một con người và rất có ích cho xã hội và các doanh nghiệp.

2. Dùng người theo các cấp độ: Dùng để chỉ bản thân nhân tài căn cứ vào sở trường và các tố chất khác để tính toán mức độ mà mình có thể đạt được và thứ tự đạt được ra sao. Việc đánh giá chính xác đối với nhân tài trong việc xây dựng các bước đó vô cùng quan trọng, thường mang tính quyết định thành bại. Ví dụ, người ở vùng xa xôi hẻo lánh thường có cảm giác thần bí đối với những đô thị lớn nên dễ ảnh hưởng tới tính toán chính xác của mình và thường cho rằng những người có năng lực thường tập trung hết cả ở thành thị, bản thân không thể cạnh tranh nổi, nên rất sai lầm đặt mình xuống vị trí thấp. Còn một loại người ở thành phố lớn lại cho mình nhiều kiến thức nên tự kiêu, thường mang hưng phấn của mình biểu hiện ở các mặt mà bản thân cho là hiểu biết, thiếu tinh thần đi sâu thực tế, họ thường cho mình thuộc tầng lớp trên, nhưng thực tế, về căn bản không có độ sâu, họ rất sai lầm khi đặt mình ở một tầng lớp rất cao.

Từ đó có thể thấy rằng, phải có tinh thần tỉnh táo sâu sắc và năng lực đánh giá khách quan khi dùng người theo cấp độ, mà khi thi hành công việc này, yêu cầu bản thân phải cố gắng lớn nhất để đạt tới giới hạn cao nhất của lý tưởng, làm cho giá trị của nó được phát huy lớn nhất.

3. Dùng người theo bẩm tính của họ: Tục ngữ có câu: “Giang sơn dễ thay đổi, bẩm tính khó thay đổi”. Do sự khó thay đổi đó nên dùng người theo dạng này vừa có tính tàn khốc vừa có tính cưỡng chế, dù họ có thiên tài về mặt nào, khi dùng họ đều phải phân tích bẩm tính của họ xem có thích hợp với sự phát triển theo mặt đó không.

4. Dùng người từ hiện thực: Sự thành công của bất kỳ ai đều có quan hệ chặt chẽ với môi trường của nó, trong tình huống bình thường, hoàn cảnh hiện thực có thể trở thành điều kiện và cũng có thể trở thành vật cản cho sự thành công của nhân tài. Do đó, dẫn dắt nhân tài xây dựng con đường phát triển thành tài năng căn cứ vào hoàn cảnh thực tế là điều có ý nghĩa rất quan trọng.

5. Dùng người do có học thức: Nói ví dụ, trong nhà có hai đứa em trai đều đang đi học, đứa bé rất thông minh, đứa lớn kém hơn một chút. Những bài toán khó không giải được đứa em đều hỏi anh, nhưng đứa anh lại không làm được. Đứa nhỏ phải hỏi chị gái và chị gái đã giải được. Đứa em trai liền nói: “Em chỉ phục chị chứ không phục anh”. Chị gái nói: “Vài năm nữa em học cao lên, chắc chị không thể giải bài cho em được, vậy lúc đấy em cũng không phục chị? Kiểu dùng người này được xây dựng trên cơ sở lượng kiến thức nắm được, vậy một người muốn được người khác dùng mình thì cần phải không ngừng tăng cường tri thức, nắm chắc kinh nghiệm học tập.

* Bốn điều quan trọng khi dùng người

1. Dùng người phải gắn với chức vụ: Cách dùng người cần phải căn cứ vào năng lực để cho họ một chức vụ, căn cứ vào những điều họ nói để yêu cầu hiệu quả thực tế. Một ông chủ thông minh phải biết căn cứ vào tài năng cao thấp của họ để cất nhắc vào những chức vụ thích hợp, căn cứ vào đạo đức, phẩm chất để xác định vị trí của họ. Vật dụng không chỉ nhìn bề ngoài để đánh giá tác dụng, nếu không giành cho người tài một chức vụ phù hợp, sẽ không thể có được họ.

Trước kia, Tống Thành bốn lần đi nhậm chức Tri Châu ở Kinh Châu, tổng cộng chừng 30 năm và rất có uy tín ở đó. Minh Thành Tổ cho rằng Tống Thành là đại thần của triều trước, là một vị

đại tướng đầy tài năng nên luôn ủy thác cho ông phòng thủ biên giới, tất cả những lời thỉnh cầu của ông nhà vua đều phê chuẩn.

Có một lần, quan Ngự sử tố cáo Tống Thành chuyên quyền độc đoán. Thành Tổ nói: "Người nào không chuyên quyền không thể thành công được, huống hồ là một đại tướng quân trấn ải một phương thì làm sao mà việc gì cũng phải báo cáo một cách giáo điều cứng nhắc?". Sau đó ông truyền chỉ cho Tống Thành làm thế nào thuận tiện thì cứ làm. Tống Thành đã từng xin phép về kinh thành báo cáo, Thành Tổ cho người đưa thư trả lời rằng: "Công việc ở biên giới phía tây hoàn toàn ủy thác cho Đại tướng, không có chỉ thị của Trẫm, không cần báo cáo".

2. Dùng người không cầu toàn: "Âm sát" chỉ rõ ràng:

"Giặt không phải chỉ có nước sông, lúc cần có thể dùng cả nước bẩn; Ngựa hà tất phải là ngựa hay, chỉ cần không bị bệnh là được; Kẻ hiền sĩ hà tất phải là thánh nhân, chỉ cần họ tài trí thông minh".

Khang Hy tâm đắc nhất đạo lý "Người không thể cầu toàn", năm Khang Hy thứ 34 (năm 1696), Cận Phụ là Tổng đốc đường sông, ông ta đã làm công việc đó nhiều năm, đã bị Bộ công tham tấu, bị cửu khanh nghị tội, vậy mà Khang Hy vẫn cho rằng: "Người này rất phi thường, tất sẽ thành công". Quả nhiên, Cận Phụ đã có được thành tích rất tốt trong công việc của mình. Sự tin dùng Thi Lang - một quân thần bị hạ bệ đời Minh của Khang Hy cũng là một ví dụ. Thi Lang rất có tài thuỷ chiến, là một võ tướng quả cảm, ông ta đã từng lập chiến công trong việc thống nhất Đài Loan. Khang Hy rất coi trọng ông ta, nhưng do sau đó ông ta kiêu ngạo nên làm cho một số đại thần bất mãn. Khang Hy cho rằng Thi Lang là võ tướng, hàng ngày thường rất ít học, nay lại lập công lớn, việc kiêu hãnh vì công lao to lớn là có thể hiểu được. Sau đó, Khang Hy đã vài lần phê bình Thi Lang, có lúc nói rất gay gắt, nhưng điều đó không hề ảnh hưởng tới sự tin cậy và sử dụng của Khang Hy.

3. Dùng người phải coi trọng tài đức: Năm thứ 13 Minh Thái Tổ Hồng Vũ, có một lần, Dương Thịnh thuộc bộ Hình gọi xét hỏi một võ tướng. Khi lính gác cửa kiểm tra đã phát hiện một viên ngọc lớn trong người võ tướng. Các thuộc hạ rất ngạc nhiên, nhưng Dương Thịnh lại thủng thẳng nói: "Viên ngọc này là ngọc giả, làm gì có viên ngọc to như vậy?". Rồi ông lệnh đập vỡ viên ngọc, quả nhiên viên ngọc vỡ nát.

Sau đó nghe xong câu chuyện này, Chu Nguyên Chương ngợi ca rằng: "Hành động của Dương Thịnh có bốn ưu điểm: Một là không dâng hiến ta để lấy lòng ta; Thứ hai, tỏ rõ năng lực không cần truy tới cùng mà giả xưng là vụ án lớn: Thứ ba, không phải thưởng cho lính canh, lấy cái đó để có được khí chất của cá nhân; Thứ tư, viên ngọc giá ngàn vàng đột nhiên phát hiện nhưng vẫn không hề động lòng, thật là người có trí tuệ và tài ứng biến hơn người.

4. Dùng người phải lấy chữ tín làm gốc: Sự nghiệp thành đạt không phải là việc khó nhất mà có được, một nhân tài có đức, tài trọn vẹn mới là việc không dễ; có được nhân tài cũng không là việc khó nhất, mà việc có thể tận dụng tài năng của họ mới là điều khó làm nhất; trọng dụng nhân tài cũng không phải là việc khó nhất mà tin tưởng họ một cách đầy đủ mới là điều khó nhất.

* Bốn chỗ dựa để dùng người

1. Dựa vào việc lựa chọn nhân tài: Nhân tài là do rèn luyện mà thành cho nên không được nhìn bằng con mắt quá cao, động một chút là quả quyết không có nhân tài để sử dụng. Đừng chỉ vì một mảnh gỗ lõi mà phá cả một khúc cây to, vì một con cá nhỏ mà thả mất một con cá to quí hiếm, cho nên, không yêu cầu quá khắt khe là mấu chốt của việc tuyển chọn nhân tài.
2. Dựa vào việc dùng tài năng: Một người nào đó có được con ngựa hay mà không biết, hoặc sau khi biết lại không có khả năng sử dụng nó, thậm chí có người chỉ thích cưỡi những con ngựa ngoan, đã thuần phục, ổn định, còn chê bai ngựa thiên lý chạy quá nhanh, quá đẹp mã, như vậy thì thà đừng có nó còn hơn. Chỉ có

tài năng mới điều khiển được ngựa hay, mới làm cho nó càng khoẻ hơn, được nuôi dưỡng tốt, lâu dài, sẽ trở thành ngựa tốt. Nhân tài càng được phát huy tài năng khi sử dụng, mà không thể ngồi chờ họ có tài mới sử dụng. Bồi dưỡng trong khi sử dụng là biện pháp tốt nhất.

3. Dựa vào tài năng thích hợp: Tuy đã có người hiền tài, nhưng nếu không đặt họ vào đúng vị trí thích đáng thì chẳng khác gì dùng người bình thường. Nó cũng giống như một bài thuốc hay nhưng lại không trị đúng bệnh thì chẳng khác gì mớ cỏ cây vô giá trị. Những ví dụ loại này từ xưa đã rất nhiều, ví dụ như: "Con trâu đực không thể bắt được chuột", "Thanh kiếm đáng giá ngàn vàng, nhưng bổ củi lại không bằng chiếc búa, chiếc đinh quý ba đời nhưng không thể cày ruộng được"... Cho nên không sợ thế gian thiếu người tài, mà chỉ sợ có được người tài lại không biết sử dụng hoặc không đặt được vào vị trí thích đáng.
4. Dựa vào yêu quý tài năng: Phương pháp căn bản nhất để yêu quí nhân tài là ở chỗ không ngừng giáo dục, bồi dưỡng họ. Thời Tống, danh tướng Vương An Thạch đã từng viết một thiên tiểu thuyết "Thương Trọng Vĩnh", trong đó có một người nông dân Giang Tây, lúc nhỏ xuất khẩu thành thơ, được nhiều người gọi là thần đồng. Người cha rất đắc ý, dắt con đi hết nhà này tới nhà nọ khoe khoang con mình, kết quả là làm lỡ cả việc học hành của đứa con. Tới năm 11, 12 tuổi, khi Vương An Thạch phát hiện ra đứa trẻ, tuy nó vẫn có tài thơ văn nhưng chỉ là một tài năng bình thường; Khi gặp lại đứa trẻ lúc nó đã 18, 19 tuổi thì nó cũng chỉ như một thanh niên bình thường. Câu chuyện cảnh báo cho chúng ta, chỉ có không ngừng bồi dưỡng nhân tài mới có thể phục vụ xã hội được tốt hơn.

* Bảy mưu kế trong dùng người

1. Lấy lí trí để thu phục con người: Đối với các cấp dưới tỏ ra vô lý cần phải nhẫn nại giáo dục làm họ hiểu ra lí lẽ, tỉnh ngộ họ, đó là một qui tắc chuẩn mực của một hành vi quan trọng của mưu lược "lấy nhu thắng cương".
2. Dùng lễ nghĩa đối xử với con người: Với các cấp dưới thất lễ, cần phải kiên trì nguyên tắc và dùng lễ nghĩa đối xử với họ, đây cũng là một nguyên tắc chuẩn mực hành vi của mưu lược lấy nhu khắc cương.
3. Dùng trí để thu phục người: Cái "nhu" của trí đủ để "khắc được cái cương" và ngược lại. Trong nhu thể hiện cái trí, lấy trí để dẫn dắt cái nhu đó là một bí quyết quan trọng mà người lãnh đạo dùng nó để chế ngự và thu phục những cấp dưới có hành vi quá khích.
4. Lấy tình người để lay động con người: Đây là một thứ dầu bôi trơn và chất xúc tác khi xúc tiến mưu lược "lấy nhu thắng cương". Trong quá trình lãnh đạo cấp dưới, phải tích cực lựa chọn nhiều hình thức, nhiều con đường để truyền tư tưởng và tình cảm có lợi cho cấp dưới của mình, dùng nó để lay động lòng người, như vậy sẽ đẩy nhanh được tiến trình của mưu lược lấy nhu khắc cương.
5. Lấy nhân đức làm vui lòng người: Trong những vấn đề mang tính nguyên tắc phải có thái độ rõ ràng, không thiên vị, nhưng ở những vấn đề nhỏ thì cần đại lượng, không quá tính toán.
6. Lấy niềm tin để xử lý người: Trong hành vi dùng người, cần phải nói gì làm nấy, thưởng phạt nghiêm minh. Lấy nhu khắc cương, nói năng phải giữ chữ tín, đã có "tín" sẽ có kết quả. Trong con mắt cấp dưới phải xây dựng được hình tượng lý tưởng của người lãnh đạo "trong nhu có cương, cương nhu đúng độ".
7. Lấy pháp chế để trị người.

* Ba nguyên tắc cơ bản dùng người

1. Bồi dưỡng nhân tài cần phải nắm chắc cái gốc, có vậy dù gặp tình huống ra sao nhân tài cũng không bị khô héo.
2. Sử dụng nhân tài cần phải biết tùy cơ ứng biến để trong bất kỳ tình huống nào

đều cảm thấy có được trợ thủ đắc lực, thích hợp.
3. Nắm nhân tài cần chú ý tích lũy, tiết kiệm để khi gặp bất cứ việc gì đều không bị thất bại.

* Dùng người cho cá nhân riêng tư

Đây là cách khi dùng người chỉ lấy lòng ham muốn và lợi ích của mình làm mục đích:

1. Bên ngoài là đưa lên, nhưng bên trong là đưa xuống. Khôn khéo giành quyền từ tay đối thủ.
2. Coi láng giềng như sân sau của mình, để khó khăn và tai họa cho lãnh đạo.
3. Đánh phá toàn diện, chia từng kỳ, từng đợt làm thay đổi vị trí của đối thủ.
4. Giương đông kích tây, giả vờ uy hiếp chức vụ của A để thực chất giành lấy chức vụ của B.
5. Đục nước béo cò, nhân lúc rối ren mở rộng thế lực của mình.
6. Lấy mạnh đánh yếu, tự mình rèn giũa sắc bén đợi khi đối thủ yếu đi, nguyên khí tổn thương mới đánh đổ đối thủ.
7. Mua chuộc lòng người, dùng thủ đoạn không chính đáng lừa lấy tín nhiệm của mọi người.
8. Lấy ân báo oán, mượn sức mạnh của ân nhân để phát đạt, sau quay lại đánh đổ ân nhân.
9. Lấy oán báo oán: Dùng thủ đoạn không chính đáng lôi kéo một số địch thối nát, lừa chúng làm việc cho mình, hoặc ít nhất cũng đứng trung lập trong cuộc đấu tranh quyền lực.

* Dùng người cho việc công

Đó là để chỉ khi sử dụng nhân tài cần phải lấy nguyện vọng và lợi ích của đa số làm mục đích:

Chu Công giết em trai mới xác lập được luật pháp; Tề Công Hoàn trọng dụng kẻ thù địch để nước Tề trở thành giàu mạnh.

1. Dùng người không nhất thiết chỉ là những người cấp dưới của mình, phải xuất phát từ nhu cầu thực tiễn mà tuyển chọn và dùng nhân tài.
2. Đối với người thân thuộc, đừng hẹp hòi, cũng chớ có quên những người có mối quan hệ xa.
3. Đừng mang chức vụ ra làm vật thay cho tình cảm để tặng người.
4. Theo yêu cầu của chức vụ mà tuyển chọn nhân tài, có chức mới có người chứ không thể vì người mà đặt ra chức vị.
5. Dùng người không được xuất phát từ cá nhân mà làm hại tới lợi ích của tập thể.
6. Những người có cùng ý kiến với mình chưa hẳn đã dùng được, người có ý kiến trái ngược với mình cũng chớ xem thường.
7. Tin dùng người tài, trọng dụng họ xuất phát từ quan hệ riêng tư, thì những người không thân cận, không có quan hệ riêng sẽ oán hận; nếu dùng nhân tài mà mang lòng đố kỵ, nghi ngờ thì nhân tài sẽ không yên tâm làm việc.
8. Có thể sử dụng người không có quan hệ thân thiết với mình mới có thể thành nghiệp lớn.
9. Không nên dùng người tuy có tài nhưng lại dùng nhân tài đó để làm việc riêng, mưu cầu lợi ích riêng.

* Dùng người theo chuyên môn của họ

Một nguyên tắc quan trọng trong dùng người là phải sử dụng chuyên môn giỏi của họ.

Thời cổ đại, người Trung Quốc rất coi trọng đạo lý này. Truyền thuyết kể rằng, khi Thuấn quản lý thiên hạ, đã để Vũ làm Tư không quản lý công việc, cử Khiết làm Tư đồ quản lý quan lại

và dân chính; Cử Tự Đào làm Tư lý quản lý hình pháp; để Tắc làm Tư điền quản lý sản xuất. Bốn người này là hiền tài của thiên hạ, nhưng chỉ tinh thông một ngành nghề nhất định.

Tới đời Xuân Thu, Lý Khang Tử hỏi Khổng Tử: "Có thể dùng Trọng Đào vào quản lý công việc được không?". Khổng Tử đáp: "Trọng Đào quả cảm quyết đoán, làm việc đó sẽ không khó khăn gì".

Lý Khang Tử lại hỏi: "Đoan Mộc Tử có thể làm công việc quản lý được không?". Khổng Tử đáp: "Đoan là người thấu tình đạt lý, làm việc này sẽ không có khó khăn gì".

Lý Khang Tử lại hỏi: "Vậy Nhiễm Cầu có làm được việc đó không?". Khổng Tử đáp: "Nhiễm Cầu đa tài đa nghệ, làm việc này chẳng khó khăn gì". Điều này cho thấy việc dùng người theo tài năng của họ lúc ấy là điều phổ biến nhất.

Trong xã hội hiện nay, muốn làm được điều đó cần phải ghi nhớ những nguyên tắc sau:

1. Người ta không thể biết làm mọi thứ, dùng người tốt nhất là làm cho họ phát huy hết sức mình, nhưng không mai một tài năng của họ.
2. Tài năng mỗi người mỗi khác, cần căn cứ vào tài năng khác nhau để sắp xếp họ làm các việc khác nhau chứ không cầu toàn được.
3. Dùng người cần chuyên sâu chứ không ham nhiều. Do vậy, một người không nên kiêm nhiệm nhiều chức vụ khác nhau, trong một chức vụ cũng không nên kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau, yêu cầu một người có nhiều tài năng.
4. Một người đảm nhiệm hai chức vụ khác nhau, gánh vác hai trách nhiệm khác nhau thì dù là thiên tài cũng không thể làm tốt được.
5. Điều đáng sợ nhất là khi dùng người mà miệng nói sử dụng người hiền tài nhưng lại không thành tâm thành ý sử dụng người hiền tài.

* Dùng người phải có lòng tin

Đó chính là phải có thái độ tin tưởng và biết vận dụng đối với họ.

1. Giành cho họ chức quyền nhưng không thể tùy ý bóc lột họ, nhìn người để phân việc, không đưa ra các chủ ý bừa bãi để can thiệp.
2. Lý lẽ cơ bản tin dùng người, mấu chốt là không nghi ngờ bừa bãi.
3. Khi dùng người, thà thận trọng lúc tuyển chọn, không thể tin dùng, sau đó lại không tin nữa.
4. Khi dùng người, lãnh đạo phải rộng lượng, tự nhiên mới thu phục được họ.
5. Nhân tài đích thực thường đến từ trong những người đã đảm nhiệm một chức vụ nào đó trong thời gian dài.
6. Không lo thiên hạ không có người tài, mà chỉ sợ người tài không được tin dùng mà thôi.
7. Cách dùng người chính là tin họ nhất định chuyên tâm và kiên định, như vậy mới phát huy được tài năng của họ.

* Dùng người phải có thành ý

Đó chính là trong quá trình dùng người phải đối xử thành tâm thành ý với họ.

1. Điều quan trọng nhất trong điều khiển nhân tài là thành tâm với họ, chớ có chơi trò quyền lực đối với họ.
2. Dùng người mà không tin người thì chẳng khác gì việc không dùng.
3. Hiểu, thương yêu và tin dùng người như chính mình.
4. Không thành tâm trong dùng người thì sẽ xuất hiện những lời gièm pha, người ta sẽ sinh lòng dạ khác; con đường tuyển chọn nhân tài không rộng mở thì con đường bình thường cho người tài bước vào sẽ bị bịt chặt, những nhân tài ưu tú sẽ bị mai một và tủi thân.

5. Sử dụng nhân tài, không được nghi ngờ những việc họ làm, nếu không sẽ trở thành thiếu thành ý.
6. Nguy hiểm nhất là dùng người lại nghi ngờ họ.
7. Không tin thì đừng dùng, đã tin dùng họ thì chớ lạnh lùng với họ.
8. Nghi ngờ thì không tin dùng, đã tin dùng thì đừng nghi ngờ.

* Dùng người phải khoan dung

Đó chính là trong quá trình dùng người phải đối xử khoan dung với họ.

Ngô Lượng người đời Nguyên nói: "Hàn Kỳ khí chất hơn người, tính tình nồng hậu, không âm mưu quỉ kế. Công lao bao trùm thiên hạ, có địa vị cao nhất trong đám quần thần nhưng không hề thấy ông ta kiêu ngạo; gánh vác trách nhiệm lớn lao, đứng trước những tai họa khó lường, sinh mệnh nguy hiểm như vậy nhưng thần sắc ông không hề tỏ ra lo lắng.

Bình thường rất vui vẻ tự nhiên, không thay đổi trước mọi sự nhiễu loạn, bình sinh nói năng không hề giả dối. Trong đối nhân xử thế, khi đạt danh vọng cao ông vẫn qua lại tâm giao với các đại phu trong triều; khi lui về ở ẩn, nghỉ ngơi ở nhà vẫn chuyện trò với người nhà rất chân thành. Có người sống cùng ông mấy chục năm trời đã ghi lại những lời nói và hành vi của ông, lật đi lật lại nghiên cứu đối chiếu đều thấy lời nói và hành vi của ông đều rất hòa hợp, không hề có chỗ nào không tương ứng với nhau".

Hàn Kỳ từng nói, dù là bậc quân tử hay kẻ tiểu nhân, đều phải đối xử với họ một cách khoan dung. Nhưng nếu biết họ là kẻ tiểu nhân thì ít qua lại với họ. Trước việc kẻ tiểu nhân lừa dối mình, người bình thường nếu phát hiện ra nhất định sẽ vạch trần và quở trách kẻ tiểu nhân đó, chỉ riêng Hàn Kỳ không làm như vậy. Trí tuệ của ông đủ để nhận rõ hành vi lừa dối của kẻ tiểu nhân, mà mỗi lần chịu không được ông chỉ biểu lộ ra sắc mặt mà thôi.

* Dùng người phải có nghệ thuật

1. Dùng người nên dùng "cựu thần".
2. Trong nhà có bà vợ độc ác thì bạn bè sẽ không tới, trong thuộc hạ có những kẻ đố kỵ thì người hiền tài sẽ rời xa.
3. Mời người hiền tài ở nơi xa ngàn dặm, đường đi quả là xa xôi; còn chiêu nạp kẻ gian thần thì đường lại rất gần.Vì vậy, những ông chủ sáng suốt thà đi xa chứ không muốn đi gần.
4. Trước bất kỳ những gì mà ông chủ dự tính trước được hướng dùng người, tìm hiểu người; trong quản lý, thực thi mưu lược của mình mà không để lộ ý đồ, như vậy, nghệ thuật dùng người sẽ không ngừng được nâng cao.
5. Trong doanh nghiệp, mở rộng đường chiêu nạp hiền tài, quan sát kỹ người tới để lựa chọn, đặt họ vào vị trí được tôn trọng, giành cho họ ưu đãi, để họ thể hiện được tiếng tăm của họ. Có như vậy, nhân tài trong thiên hạ mới đua nhau đến.
6. Nhân tài bên mình, khi được sử dụng mới thể hiện, không được sử dụng tài năng sẽ mai một đi.
7. Làm ông chủ phải có tấm lòng thu nạp những con người kiệt xuất, trọng thưởng người có công, biến ý chí của mình thành ý chí của mọi người.

* Dùng người phải mạnh dạn

Đó chính là phải mạnh dạn sử dụng nhân tài, không quá câu nệ bó hẹp.

1. Từ trước tới nay, nhân tài là do bồi dưỡng mà nên, cần phải mạnh tay sử dụng họ, để cho họ xông pha nơi khó khăn gian khổ.
2. Làm được việc hoàn toàn là ở chỗ tin dùng nhân tài, mà tin dùng nhân tài lại nằm ở chỗ phải dám phá bỏ các khuôn thước cũ.
3. Nguyên tắc dùng người là phải dùng họ khi họ đang ở thời kỳ trai trẻ, tinh lực

thịnh vượng. Nếu câu nệ quá vào tư cách thì đến khi đã cao tuổi hồ đồ lẫn lộn mới được trọng dụng.
4. Với người lập được công lớn, đừng đi tìm những sai sót vặt vãnh của họ, với người hết sức trung thành thì đừng cố tìm những sai lầm nhỏ của họ.
5. Việc đề bạt họ nhanh hay chậm không chỉ dựa vào một căn cứ. Nếu tài năng của họ có thể tin dùng được nên hạn chế tư cách đã qua mà có thể đề bạt vượt cấp.

* Dùng người phải biết trù tính

Có lúc, dùng người không cần phải có mệnh lệnh rõ ràng mà có thể thông qua trù tính ngầm để đạt mục đích.

1. Lặng lẽ là một kỹ xảo và trí tuệ. Nó thể hiện sự thâm trầm, kín đáo và biết trù tính.
2. Người ta đều muốn nói bản thân mình chỉ chịu sự chi phối của lý trí, thực ra, cả thế giới này đều bị tình cảm chi phối. Rõ được điều này sẽ nắm chắc được chìa khóa của quyền năng khống chế.
3. Một động tác rất bình thường, một biểu hiện trên khuôn mặt, một giọng nói đều có thể truyền đạt suy nghĩ trong trái tim của bạn. Nếu bạn lạc quan, tự tin, biểu thị lòng tôn kính của bạn đối với người khác và cả sự thân thiết, mối quan hệ giao tiếp sẽ rất thuận lợi, dễ dung hòa, từ đó mở ra một cuộc đời tốt đẹp.
4. Thay đổi sự bố trí là một mưu lược cao cấp. Lặng lẽ chuyển dịch cái nhìn của đối phương, loại trừ sự phẫn nộ đã tích tụ từ trước.
5. Một khi đã công khai hóa thì chỉ làm tăng mâu thuẫn, tạo ra sai lầm lớn, khó cứu vãn được; chỉ tính toán riêng tư thì không thể lựa chọn tốt được.
6. Nếu đối thoại lý trí với người khác thì suy nghĩ của họ sẽ được kích thích; Nếu đụng chạm tới tình cảm của họ thì cả lời nói và hành vi của họ mới được kích thích.
7. Để cho người khác thổ lộ tâm tư của bản thân mới có thể làm cho tâm lý của họ được cân bằng.
8. Con người vốn có vô vàn sự việc. Cần phải xử lý tốt mối quan hệ giao tiếp, cần phải bắt đầu từ việc hiểu đối phương. Người ta đều khao khát được người khác hiểu mình.
9. Muốn lay động trái tim đối phương, thúc đẩy đối phương hành động, cần phải khai thông một cách hữu hiệu.
10. Phải quan sát kỹ nhân vật quyền uy đứng đằng sau đối phương để thao túng tinh thần đối phương.
11. Phải có mưu sâu bất ngờ, nắm chắc điểm yếu để thao túng lòng người.
12. Thượng đế dùng trí tuệ tạo nên cơ sở của trái đất để lý giải cột chống trời.
13. Nếu bạn để người khác ý thức được có người đang thực sự quan tâm tới kẻ thất bại, thì bạn sẽ cứu được tính mệnh của họ trong vô tri vô giác.

* Bảy điều cần thiết trong dùng người của các ông chủ

1- Điều mà công ty coi trọng nhất là con người. Quan tâm đến con người và công ty dứt khoát phải kiếm được tiền, hai cái đó không hề mâu thuẫn nhau. Một ông chủ tốt cần hiểu được rằng, việc kiếm được tiền không thể quan trọng hơn hết thảy mối quan tâm và tình yêu thương giữa con người với nhau.

2- Giám đốc cần phải tỏ rõ việc không hài lòng đối với một việc nào đó. Nhưng mục đích của phê bình phải là chỉ ra sai ở đâu chứ không phải chỉ ra người sai là ai!

Nếu khi có người làm sai, giám đốc không tỏ rõ cách nhìn nhận của mình thì vị giám đốc đó quá nhân đạo. Nhưng, khi giám đốc đưa ra lời phê bình, cần phải có sách lược khôn khéo, nếu không có thể xuất hiện kết quả hoàn toàn ngược lại.

3- Giám đốc cần tạo ra bầu không khí dễ cho việc trao đổi ý kiến. Phải bỏ qua những trở ngại mang tính hình thức, ví dụ như trong văn phòng, việc tạo ra bầu không khí này thật dễ dàng. Để cho người khác được nghiên cứu làm việc trong không khí thoải mái nhẹ nhàng.

4- Khi tiếp xúc với cấp dưới, bắt tay là phương thức tốt nhất; nhưng với người khác lại có thể vỗ vỗ vào lưng tỏ ý thân thiết. Khi gặp một số người khác lại có thể ôm nhau rất nhiệt tình để tỏ rõ tình cảm thân thiết. Đây cũng là một "tuyệt chiêu" trong học vấn quản lý của các nhân tài.

5- Giám đốc giữ mối quan hệ thân mật với nhân viên dưới quyền là điều hoàn toàn đúng đắn; ngược lại, nếu giám đốc luôn có mối quan hệ khách sáo với cấp dưới thuộc quyền mình, luôn giữ mối quan hệ chủ tớ thì đó là điều không bình thường. Bầu không khí đó không có lợi cho việc nâng cao năng suất lao động.

6- Giám đốc phải thẳng thắn, không mập mờ. Ví dụ một ai đó làm việc khiến người ta không hài lòng thì giám đốc không thể bỏ qua, dứt khoát phải tỏ thái độ của mình.Nhưng khi làm như vậy phải biết quản cả hai mặt: vừa quan tâm lại vừa nghiêm khắc.

7- Quan hệ giữa giám đốc và công nhân làm thuê phải giống như quan hệ giữa anh chị với các em, có nghĩa là vừa biểu thị tình yêu và sự đồng tình, lại vừa cần phải làm cho mình khi cần thiết vẫn có được hành động rất nghiêm khắc.

I. NGƯỜI ĐẾN LÚC DÙNG LẠI KHÔNG DÙNG ĐƯỢC - NHỮNG ĐIỀU KIÊNG KỊ KHI DÙNG NGƯỜI

Trong vấn đề dùng người, chỉ có người dùng sai nhân tài chứ không có người bị dùng sai. Điều kiêng kị của dùng người là ở chỗ người dùng chứ không phải người được dùng. Khi người sử dụng tự vui vẻ mà thao thao bất tuyệt về chuyện đó thì có lẽ sai lầm lớn đã bắt đầu hình thành, họ cần phải ghi nhớ rằng, dùng người không thể quan sát, không thể nghe một chiều, tin một cách phiến diện để phòng hoạn nạn sẽ tới.

* Việc kiêng kị phải tự mình làm - dũng khí của người thường

Tài năng của con người gồm nhiều loại, nhưng với một người làm Thống soái, nhận biết người là quan trọng nhất.Thời đầu Hán, Hạng Vũ dũng mãnh vô song, sức mạnh có thể bạt núi, dùng binh đánh trận không bao giờ bại, nhưng dùng người lại không được. Lưu Bang thì ngược lại, cho nên người cuối cùng giành được thiên hạ không phải là Hạng Vũ mà là Lưu Bang. Sao vậy? Tài năng dùng người và biết người của Lưu Bang hơn hẳn Hạng Vũ, đó chính là nguyên nhân quan trọng.

Người thống soái không thể dựa vào dũng khí của kẻ thất phu và càng không thể mất vai trò vũ tướng của mình.Thống soái cần là người thông thuộc binh thư, hiểu biết toàn cục, biết mình biết người, đa mưu túc trí, trên thông thiên văn, dưới tường địa lý, phong độ, xuất binh là thắng lợi. Từ xưa, thiên hạ vẫn là thiên hạ của người thao lược, trong tay có nhiều tướng tài, lại có thể làm cho họ phát huy được đầy đủ khả năng, đó mới là khí phách của một vị thống soái.

Thống soái, thứ nhất là dựa vào đức để thu phục con người, thứ hai là dựa vào sự chỉ huy tướng lĩnh rất ung dung, chiêu mộ nhân tài là nguồn tích lũy to lớn nhất, sử dụng nhân tài là hình thức đầu tư nhân tài lớn nhất. Có những nhân tài quân sự kiệt xuất trong thiên hạ, họ tuy là một thư sinh nhưng có thể thuộc hàng võ công tái thế. Những người đó, phần lớn do biết được từ trong phong trần hoặc từ những nguồn khác rồi được trọng dụng; dùng họ, tin họ, không nghi không ngờ gì. Trong nhân gian có vô vàn những tài năng lớn nhỏ, biết người, dùng người là tài năng lớn nhất trong tất cả các tài năng vận dụng được một cách thoải mái thực sự là một việc hạnh phúc lớn.

* Kiêng kị việc trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường

1. Làm lãnh đạo nặng ở chỗ phải hết sức bình thường hóa, mà điều quan trọng nhất là có thể dùng người, biết lắng nghe, thưởng phạt, có trách nhiệm, biết nói, biết làm, biết lo xa, không vì một cái tài mà bỏ đi nhiều cái tài khác, phải học được cách tập hợp quần chúng và lãnh đạo có phương pháp.
2. Cấp dưới nặng ở chỗ phải luôn hành động khi đương nhiệm, phải có trách nhiệm, biết nói, biết làm là tiêu chuẩn năng lực của mình, trên dưới mà khác nhau như vậy có thể an bang trị quốc; còn trên dưới không khác nhau, trên dưới cùng đường thì chẳng làm được gì.

* Độc tài là điều đại kị trong dùng người

Bolading - Chủ tịch hội đồng quản trị công ty Kent của Mỹ thi hành chế độ độc tài, khống chế công ty bằng bàn tay sắt, không tiếp thu bất cứ ý kiến nào khác, càng không nói đến việc thông suốt sự lựa chọn. Trong thời kỳ ông ta nhậm chức, có ba đời Tổng giám đốc, không ít hơn 24 phó Tổng và nhiều nhân viên quản lý cao cấp khác đã rời công ty. Trong số họ, có người sau

này trở thành Tổng giám đốc của một số công ty khác. Do sự độc tài của Bolading, công ty rất khó giữ được các nhân viên kinh doanh tài năng, bởi vì họ hy vọng hưởng quyền tự chủ, lấy đó làm quyết sách để tích cực vươn lên.

Do đó có thể thấy rằng, trong bất kỳ tổ chức nào, độc tài đều đáng để hoài nghi, bởi vì mỗi một việc đều phải dựa vào sự phán đoán chính xác của một người quyết sách duy nhất, độc tài tạo ra những tin tức không đầy đủ, trực tiếp ảnh hưởng đến thành quả và hiệu suất của các quyết sách, mà độc tài thường dẫn đến các phản cảm rất mạnh mẽ. Cho nên làm một ông chủ cần phải sử dụng một biện pháp tương đối linh hoạt, luôn cảnh giác trước hiệu ứng ngược của thị trường, chăm chú lắng nghe ý kiến của đồng sự và cấp dưới.

* Ghét hiền kị tài, đè nén nhân tài

Việc nhận biết tài năng và dùng người, người phương Tây có quan niệm khác với khí chất của người phương Đông, nơi mà rất nhiều người ghét hiền kị tài, đè nén nhân tài, người biết dùng người tài không nhiều mà rõ ràng không tuyển dụng người hiền tài là không thể được. Ví dụ ngài Auyuter Will vốn là một ông vua chế tạo thời hiện đại. Trong một lần họp Hội đồng quản trị, ông ta đặt trước mỗi vị ủy viên một con lật đật của Nga rồi nói: "Mỗi ngài đều có một con, xin mời mở nó ra". Vậy là mọi người lần lượt mở con lật đật ra, cứ mỗi lần mở lại có một con nhỏ hơn ở bên trong, cho tới con cuối cùng, trong nó chỉ có một mảnh giấy. Trên mảnh giấy ông ta viết: "Nếu ngài luôn thuê những công nhân thấp hơn mình, thì công ty của chúng ta cuối cùng sẽ biến thành công ty của người lùn. Ngược lại, nếu chọn toàn người cao, công ty chúng ta sẽ trở thành công ty của người khổng lồ".

* Nước hồ quá sạch sẽ không có cá

Đòi hỏi, cầu toàn quá là một điều cấm kị lớn trong dùng người. Nó chỉ việc yêu cầu quá nghiêm khắc, quá hoàn mỹ, không cho họ chút khiếm khuyết nào, thấy người khác có gì đó không được như ý mình liền chỉ trích, không tin dùng nữa. Việc cầu toàn sẽ ức chế tính tích cực công tác của con người, cản trở sự trưởng thành của họ, ngăn cản họ phát huy trí tuệ của mình, làm cho họ quá thận trọng, không nghĩ tới tiến thủ; ngăn cản việc phát huy sức tưởng tượng và tư duy sáng tạo của con người. Nó làm cho công nhân viên thiếu sức sống, như vùng nước chết, mất đi năng lực cạnh tranh và ứng biến; Nó tạo nên sự lãng phí rất lớn đối với việc tạo thành nhân tài, nhất là những nhân tài ưu tú. Do vậy, bất kỳ ai đều có khiếm khuyết, thậm chí là sai lầm, họ tất sẽ gặp nhiều khó khăn khi gặp người cầu toàn, và vì vậy rất nhiều người khó có cơ hội được sử dụng.

* Dùng người không thể quá sức mà không quan sát

Xa Dã Tắc dùng tài điều khiển ngựa để thể hiện trước mặt Lỗ Trang Công. Ông ta cho xe tiến lui theo đường thẳng tắp như kẻ chỉ, các đường vòng trái, vòng phải đều tròn vành vạnh. Tề Trang Công cho rằng đến tranh vẽ cũng không được như vậy liền bắt ông ta chạy đúng một trăm vòng mới thôi.

Lúc đó Nhan Hạp nhìn thấy bèn nói với Lỗ Trang Công:"Ngựa của anh ta sắp gục ngã rồi". Trang Công im lặng không nói gì.

Lát sau, quả nhiên ngựa gục xuống thật. Trang Công hỏi: "Vì sao nhà ngươi biết ngựa không chịu được nữa?".

Nhan Hạp trả lời: "Ngựa đã mệt mà vẫn còn bắt chúng tiếp tục chạy, chắc chắn sẽ bị gục ngã".

* Cấm kị chỉ nghe và tin một phía

1. Đừng vì lời nói ngon ngọt mà đề bạt người.
2. Đừng vì người ta không tốt mà không lắng nghe ý kiến hay của họ.

3. Dùng người chớ truy hỏi do ai tiến cử, chỉ cần có tài là dùng.
4. Gặp người tài năng lại không khiêm nhường, không cho họ chức vụ cao.

* Cấm kị khi dùng tướng tài

1. Tướng bất nhân thì ba quân bất thân.
2. Tướng không dũng cảm thì ba quân không tinh nhuệ được.
3. Tướng không có trí tuệ thì ba quân sẽ nghi ngờ.
4. Tướng không sáng suốt, ba quân sẽ lệch lạc.
5. Tướng không tinh tường, ba quân sẽ lỡ thời cơ.
6. Tướng không cảnh giác, ba quân sẽ mất sự phòng bị.
7. Tướng không có sức mạnh thì ba quân sẽ mất sức.

* Những điều cấm kị khi chiêu mộ dùng người

1. Kị người bè phái, dùng tài năng của mình để tạo dựng thế lực cá nhân.
2. Kị những người thân thích, chớ biến những người bình thường nhưng là người ruột thịt hoặc thân thích thành nhân tài.
3. Kị dùng người chỉ vì tài sản của họ, dùng người không chú ý tới năng lực thực tế, chỉ bàn về tài sản của họ sẽ làm lỡ việc.
4. Kị dùng người cầu toàn, phải biết liệu cơm gắp mắm, đừng yêu cầu quá hà khắc sẽ làm mai một nhân tài.
5. Kị người chỉ biết vâng dạ nghe lời, cho dù thế nào chăng nữa, họ chỉ biết nghe và thích đi theo con đường cũ đã có sẵn.
6. Kị dùng người chỉ nhìn vào bằng cấp, nghĩa là chỉ xem bằng cấp của họ ra sao mà không nhìn thấy có người tuy không bằng cấp nhưng tự học thành tài.
7. Kị chọn người chỉ trong cơ quan nhà nước, chỉ để ý tới các cơ quan chính đảng mà không mở rộng tầm mắt ra ngoài để lựa chọn.

* Cấm kị trong việc trọng dụng và xử phạt nặng

1. Không thể trọng dụng người không có đạo đức.
2. Người không có tài không thể làm quan.
3. Người không có công lao không được thưởng.
4. Người không có tội không thể bị xử phạt.

* Tuyệt đối cấm kết bè kết đảng

Nguyên tắc lựa chọn nhân tài của người lãnh tụ sáng suốt là "Đề bạt người không quan tâm tới đảng phái, miễn có chí lập nghiệp và cống hiến hết tài năng của mình". Có nghĩa là bất kỳ lúc nào cũng coi trọng việc tuyển chọn nhân tài, chú ý nắm bắt các mặt của nhân tài để sử dụng mà không cần tính toán xem nhân tài đó đến từ tập đoàn chính trị nào. Ví dụ, các đại thần văn võ dưới trướng của Đường Thái Tông có người là cựu thần của triều Tùy, có người đến từ các phe phái của Lý Mật, Đậu Kiến Đức, Vương Thế Xung như Từ Đạt, Tần Thúc Bảo, Trình Giảo Kim đều là người có nhân đức. Cũng như vậy, đời Khang Hy, khi lựa chọn nhân tài đã từng có người lấy khu vực làm lý do để nói rằng vùng Diên An không nghe thấy có người hiền tài, lại có người nói người vùng đất phương Nam đều hời hợt không thể dùng được. Khang Hy nói, chọn người hiền tài không thể suy nghĩ đến các vùng đất, ngay cả trong rừng núi xa xôi hẻo lánh cũng vẫn có nhân tài, ai nói người phương Nam đều không thể dùng được? Từ xưa tới nay, việc dùng tướng không chia khu vực Nam, Bắc mà tất cả là ở con người.

* Tuyệt đối kị việc dùng người vì tình riêng

Đường Thái Tông Lý Thế Dân trong một lần bình công để phong thưởng Hoài An Vương Lý

Thần Thông tự cho mình công lao lớn nhất, lại là chú họ của Hoàng thượng, việc phong thưởng cho ông ta khiến ông ta rất bất bình liền lớn tiếng cảnh báo: “Việc khởi binh ở Tây Quan đánh đổ nhà Tùy, thần là người đầu tiên đưa quân đi hưởng ứng. Nhiều năm nay, thần luôn vào sinh ra tử với bệ hạ, bình định thiên hạ, vậy công lao của thần ra sao? Nhưng việc định công phong tước thì Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hối, những người chỉ ngồi nhà múa may cây bút, nghiền mực lại ở trên thần, thần thực không hiểu được”. Đường Thái Tông nghe những lời nói mang tính đe dọa đó của Lý Thần Thông liền không khách khí mà phán rằng: “Giương cờ nghĩa chống Tùy, thúc phụ là người đầu tiên dấy binh hưởng ứng. Nhưng khi giao chiến với Đậu Kiến Đức ở Sơn Đông, thúc phụ lại chạy trốn, liên tục thất bại, hầu như toàn quân bị xóa sạch. Phòng Huyền Linh tuy chỉ ở trong cung nhưng giúp trẫm vạch kế hoạch bình định thiên hạ, công lao không ai sánh nổi. Ngày nay xã tắc ổn định, luận công ban thưởng, họ đương nhiên phải đứng trên thúc phụ. Thúc phụ thuộc hàng Vương gia, làm sao công ít lại có thể thưởng lớn được, Trẫm làm sao mà vì tình riêng lại ban thưởng bừa bãi được”. Các quan nghe xong đều kinh ngạc. Sau khi ban thưởng cho quần thần, Đường Thái Công về cung, có một vài người phục dịch thân tín chưa được ban quan chức gì liền đến trước mặt quì lạy và than rằng: “Năm đó, bệ hạ là Tần Vương, chúng thần một lòng trung thành hầu hạ. Ngày nay thiên hạ đã thái bình, bệ hạ lại quên mất chúng thần, cúi mong bệ hạ nghĩ lại!”. Đường Thái Tông ngửa mặt lên trời than rằng: “Nhà ngươi hầu hạ ta nhiều năm, vài lần vào sống ra chết, Trẫm đâu có quên. Nhưng bậc quân tử làm việc phải công minh. Việc trẫm phong quan tước là xét theo công lao, nếu nhà ngươi chỉ dựa vào việc đã phục dịch ở phủ Tần trong thời gian dài mà đòi quan chức thì thật chẳng có thể diện gì cả. Trẫm không dám lấy tình riêng, ân oán cá nhân để tự phong quan chức cho ngươi, các ngươi hãy hiểu cho ta!”. Nghe những lời này, mọi người đều xấu hổ mà rút lui hết.

* Tuyệt đối kị việc tham của mà không tin người

Phạm Lãi được phong làm thủy tổ của thương nhân Trung Quốc, được người đời sau tôn là Đào Chu Công, đã từng phò tá Việt vương Câu Tiễn đánh bại Ngô vương Phù Sai. Sau khi công thành danh toại đã lui về ở nước Tề làm ăn buôn bán, nhanh chóng trở thành một người giàu có nhất nhì. Con thứ của ông can tội giết người bị giam ở nước Sở. Đào Chu Công định dùng tiền bạc để bảo toàn tính mạng cho con trai, tính toán phái con trai út sang Sở lo chuyện này. Sau khi biết chuyện, con cả yêu cầu cha để anh ta sang Sở giải cứu em, Đào Chu Công đành phải đồng ý và viết một bức thư cho con mang đi đến gặp Trang Sinh là người bạn cũ và dặn: Khi tới Sở con hãy trao thư này cho Trang Sinh và nghe theo mọi sự sắp đặt của ông ấy, đừng quản ông ấy xử lý việc này ra sao”. Người con cả tới Sở nhưng không nghe lời ủy thác mà cho rằng Trang Sinh không biết và không thể giúp được việc đó.

Trang Sinh gặp Sở vương can gián rằng: “Nghe nói gần đây có kẻ tội phạm gây bất lợi cho nước Sở, nhưng chỉ có mở lòng nhân đức mới có thể dập tắt tai họa được”. Sở vương nghe theo lời can gián liền đại xá. Người con của Đào Chu Công nghe nói sẽ đại xá em trai sẽ được thoát khỏi ngục tù, vậy tiền đưa cho Trang Sinh sẽ thật lãng phí nên đến gặp Trang Sinh đòi tiền lại và lấy làm đắc ý. Trang Sinh cảm thấy bị một đứa trẻ lừa nên rất tức giận, tâu với Sở vương rằng: “Trước kia thần nói về việc kẻ tội phạm Tinh Túc, Đại vương đã chuẩn bị tu nhân tích đức báo đáp. Nhưng nay thần lại nghe nói con trai của Đào Chu Công giết người ở Sở đang bị giam cầm, người nhà hắn dùng rất nhiều tiền để hối lộ các quan tả hữu của Đại Vương, cho nên việc Đại Vương đại xá chẳng phải vì xã tắc mà chỉ vì Đào Chu Công mà thôi”. Chỉ vài câu vậy thôi đã khiến cho Sở vương ra lệnh chém ngay con Đào Chu Công, sau đó mới tiến hành đại xá. Kết quả là, người con cả chỉ nhận được xác đứa em trai mang về.

Sau khi đứa con cả trở về, Đào Chu Công căm phẫn mà nói rằng: “Ta sớm đã biết nó sẽ giết em trai nó! Nó đâu có yêu quí em trai nó, chẳng qua là vì lúc nhỏ nó thường cùng ta mưu sinh, cho nên biết được rằng tiền kiếm được rất khó khăn nên nó rất tiếc tiền. Mà đứa con út lại sinh trưởng và lớn lên trong giàu sang phú quí cho nên tiêu tiền như rác. Trước tôi định cử con út đi làm việc đó bởi vì nó tiêu tiền không biết tiếc”.

* Dùng người kị nhất là bao biện làm thay

Là một ông chủ của vài công ty bách hóa lớn, ông Bao vẫn như trước kia, đích thân xử lý mọi công việc lớn nhỏ trong công ty, như khai thác nguồn hàng, đàm phán về giá cả, kiểm tra chất lượng hàng hóa, nhập kho bảo quản, điều tra tình hình thị trường, cải thiện chất lượng phục vụ... Đã vậy, hàng ngày ông còn yêu cầu các bộ phận trưởng phải báo cáo tình hình công tác cho mình rồi ra các chỉ thị cho họ phải làm thế nào, nếu có chỗ nào chưa chu đáo là ông đều không yên tâm.

Lâu dần, điện thoại của công ty liên tục gọi về nhà ông, chỉ cần ông chủ vắng mặt là một số công việc hầu như rơi vào rối loạn.

Thực ra lý lẽ rất đơn giản. Phương pháp làm việc của ông chủ là hoàn toàn bao biện làm thay, làm cho cấp dưới có thói quen dựa dẫm hết vào ông chủ. Khi ông ở công ty, mọi việc sẽ bình thường, nhưng một khi ông không có mặt ở đó thì cách thức quản lý đó đã bộc lộ ra những điều vô cùng đáng tiếc.

Do vậy, việc bồi dưỡng cho cấp dưới là cần tạo nhiều cơ hội cho họ độc lập sáng tạo trong công tác, giao cho họ một số quyền thích đáng, còn nếu quá bao biện làm thay cấp dưới thì hiệu suất lao động sẽ giảm sút, sẽ mất đi động lực phát triển.

II. TIỀN BẠC DÙNG SẼ HẾT, DÙNG NHÂN TÀI MỚI CÓ ĐƯỢC THIÊN HẠ - PHƯƠNG PHÁP SỬ DỤNG TÀI NĂNG TRÍ TUỆ TRONG THIÊN HẠ

Thuộc hạ chỉ muốn kiếm tiền vì tiền bạc làm cho họ cảm thấy an toàn. Người thượng đẳng thu hút nhân tài, bởi nhân tài mới làm họ san sẻ được gánh nặng. Người thông minh hiểu rằng “tiền bạc dùng rồi sẽ hết, chỉ có dùng nhân tài mới có được thiên hạ”, phải có lòng khát khao tìm nhân tài, có được người hiền tài sẽ như cá gặp được nước. Người nào biết được nhân tài trước khi họ chưa phát đạt và sau khi sử dụng họ một cách quang minh chính đại thì sẽ giành được thành tựu lớn trong sự nghiệp. Từ đó có thể thấy rằng, tin dùng tài năng trí tuệ chỉ có ở ông chủ sáng suốt mà thôi.

* Thương nhân ngu xuẩn tiêu tiền, thương nhân thông minh dùng người

Trong một hội nghị của công ty điện máy X của Nhật Bản, ông chủ hỏi một cán bộ trung cấp: “Khi anh đi gặp khách hàng, nếu họ hỏi anh rằng, công ty anh đang sản xuất mặt hàng gì thì anh trả lời ra sao?”.

Người trưởng phòng nhân sự thuộc bộ phận nghiệp vụ của công ty trả lời không cần suy nghĩ: “Công ty điện máy là sản xuất hàng điện máy”.

Câu trả lời rất đúng vậy mà lại bị chỉ trích.

Ông chủ hỏi tiếp: “Các anh đều là nhân viên thuộc phòng nhân sự phải không? Vậy lẽ nào các anh không hiểu việc bồi dưỡng nhân tài mới chính là chức trách chủ yếu của các anh? Nếu ai đó hỏi công ty này đang sản xuất hàng gì, nếu các anh không trả lời là công ty đang bồi dưỡng một số nhân tài, đồng thời sản xuất các hàng điện máy thì chứng tỏ các anh chẳng hề quan tâm chút nào đến việc bồi dưỡng nhân tài cả”.

“Cơ sở để kinh doanh là con người, trong việc kinh doanh của doanh nghiệp, kỹ thuật sản xuất, cách thức mua bán, chu chuyển tiền vốn cố nhiên là quan trọng, nhưng con người chính là chủ đạo nhất. Mặc dù có tiền, có sản phẩm, nhưng không có người biết sử dụng nhân tài thì các thứ khác cũng đều không có tác dụng. Cho nên, nói gì đi nữa, nhân tài là quan trọng nhất. Nếu các anh không thể bồi dưỡng thật tốt các nhân tài thì công ty điện máy này liệu có thể phát triển được không?”.

Lời giáo huấn của ông chủ đã gây cho cán bộ của công ty một chấn động lớn. Đúng vậy, công ty này là nơi đào tạo nhân tài và sản xuất hàng điện máy, bởi vì trước khi sản xuất ra hàng điện máy trước tiên phải đào tạo nhân tài; Dù tổ chức có hoàn thiện ra sao, kỹ thuật tiên tiến thế nào mà không có các nhân tài thích hợp thì doanh nghiệp không thể có thành tựu được.

* Không phải là người không tốt, mà chỉ là không biết dùng người

Để phát huy tài năng tối đa của công chức, có một công ty lớn cứ đến cuối năm đều phát cho công chức trong công ty một “bản tự thuật” để họ tự viết vào các mục sau:

1. Thành tích chủ yếu trong một năm.
2. Khối lượng công việc hiện tại lớn hay nhỏ, độ khó của công việc, có hứng thú hay không, có phát huy được năng lực của bạn không, có thích ứng không, có cảm thấy thỏa mãn không?
3. Dự đoán năng lực của mình, ví dụ như năng lực phân tích, năng lực liên tưởng,

năng lực tiếp tục công tác v.v...

4. Một hai năm sau liệu có thay đổi công việc không, công việc đó là gì?
5. Trong tương lai có thể đảm nhận chức vụ gì?
6. Bạn hy vọng được học thêm những gì hoặc nghiên cứu nội dung gì?
7. Bạn cần được huấn luyện gì thêm?
8. Về những ý kiến và xử lý của người lãnh đạo chủ quản.

Sau đó, giúp họ thực hiện những nguyện vọng lớn. Ví dụ, một phụ nữ 29 tuổi làm công việc tiêu thụ quần áo phụ nữ, trong khi điền vào bản tự thuật đã ghi ưu điểm nổi bật của cô là giỏi ngoại ngữ và hi vọng sau hai năm có thể làm việc ở nước ngoài. Vậy là lãnh đạo đã nói chuyện với cô ta, chỉ ra rằng muốn làm việc ở nước ngoài không chỉ ngoại ngữ giỏi mà còn có kiến thức về ngoại thương và đã giúp cô ta xây dựng một kế hoạch học tập, cho cô ta vừa học vừa làm, khi kết thúc khóa học đã để cho cô ta ra nước ngoài làm việc.

* Không có hiền tài sẽ không thành đại sự

Từ xưa đến nay, những người lãnh đạo thành công trong quan hệ giao tiếp đều rất coi trọng nhận biết và sử dụng con người. Cổ nhân nói: "Người là linh hồn của vạn vật, không có con người sẽ không thành sự việc gì, không có người hiền tài sẽ không thành đại sự được". Con người không hoàn mỹ, mỗi người có thế mạnh riêng, chỉ có ai biết được tối đa khả năng của họ, đoàn kết họ xung quanh mình, biết phát huy thế mạnh của họ mới có thể có được lợi ích rộng lớn, mới là người vô địch. Người lãnh đạo có bản lĩnh biết dùng người, chú ý dùng người một cách thông thoáng, để sử dụng người giỏi hơn. Làm sao để doanh nghiệp đầu tư ít nhất, có sản phẩm phục vụ thị trường nhiều nhất để từ đó đạt tới mục tiêu lợi nhuận. Trong đầu tư, quan trọng nhất là con người, nếu trí thông minh và tài năng của con người được phát huy đầy đủ thì doanh nghiệp càng có sức sống hơn, làm ăn càng hiệu quả hơn. Lãnh đạo đối xử với viên chức phải luôn cố gắng làm sao cho họ cảm thấy vị trí của họ trong công ty là rất quan trọng, để họ tự suy nghĩ xem xét cần giải quyết vấn đề ra sao, chỉ khi mục tiêu của nhà quản lý phù hợp với nguyện vọng của viên chức mới có thể kích thích và điều động tính tích cực của họ được.

* Người chủ sáng suốt dùng người sẽ đạt được nhiều lợi ích

Thời Tây Hán, Lưu Bang chiến thắng các anh tài giành được thiên hạ. Khi tổng kết kinh nghiệm, ông ta nói: Trong việc vạch kế hoạch mưu lược trong doanh trại để quyết thắng nơi ngoài xa ngàn dặm ta không bằng Trương Lương.Phòng thủ quốc gia vỗ về trăm họ, cung cấp quân lương và vận chuyển thông suốt ra tận chiến trường, ta không bằng Tiêu Hà. Thống soái trăm vạn đại quân, đánh phải thắng, tiến công là giành được, ta không được như Hàn Tín. Ba người này đều là hào kiệt trong thiên hạ. Ta có thể tin dùng họ chính là nguyên nhân của việc ta giành được thiên hạ. Đối chiếu với việc này, Tề Hoàn Công tin dùng Quản Trọng phò tá mình việc trị quốc sẽ rất tốt; Dùng Dị Nha phò tá mình thì nước nhà sinh hỗn loạn. Điều đó nói lên rằng, một minh chủ dùng người thỏa đáng sẽ đạt được nhiều lợi ích, kẻ hôn quân dùng người không đúng, thiên hạ sẽ đại loạn.

* Tin dùng người hiền tài có thể phân chia thiên hạ

Người có trí tuệ cổ đại đã chỉ ra rằng, tin dùng người hiền tài thì trong xã hội việc làm tốt sẽ nhiều lên; Dùng người không hiền tài thì tiếng kêu van khổ sẽ nhiều lên. Việc lớn của nước nhà cũng chẳng lớn hơn những việc tin dùng người tài năng, phế truất kẻ bất tài, thưởng người có công.

Lưu Bị - chúa công thời Tam Quốc, ông ta tuy là hậu duệ của Hoàng tộc nhưng xa đã mấy đời, "thuở nhỏ làm nghề dệt chiếu để bản" rất thích đọc sách. Sau đó dấy binh, tay trắng làm nên sự nghiệp, lúc dấy binh đánh quận Trác không hề có thực lực chính trị và địa bàn quân sự đứng

chân nào. Nhưng, mặc dù điều kiện của Lưu Bị không bằng Tôn và Tào, nhưng cuối cùng đã lập nên chính quyền Thục Hán, mở ra trang sử thiên hạ chia ba, bản thân Lưu Bị cũng là một lãnh tụ chính trị hùng cứ một phương, tranh giành thiên hạ với Tôn và Tào. Trong đó có một nhân tố cực kỳ quan trọng là ông ta biết lấy lòng và sử dụng nhân tài và có một tư tưởng, chính sách dùng người rất đặc sắc.

* Người thượng đẳng coi tài năng là của quí, kẻ hạ đẳng coi tiền bạc là của quí

Từ xưa đến nay, người thống trị các thời đại đều coi nhân tài là kho báu. "Quốc ngữ" có ghi lại một câu chuyện như sau:

Vương Tôn Ngữ nước Sở phụng mệnh đi sứ nước Tấn, Tấn Định Công mở tiệc thiết đãi. Trong bữa tiệc, Triệu Giản Tử - Đại thần nước Tấn đứng bên cạnh cố ý gõ dụng cụ làm bằng ngọc cho kêu leng keng rồi hỏi Vương Tôn Ngữ: "Viên ngọc trắng mà nước Sở coi là quốc bảo hiện có còn không?" Vương Tôn Ngữ trả lời: "Còn". Giản Tử lại hỏi: "viên ngọc quí nổi tiếng thiên hạ đó, nước Sở đã giữ bao lâu rồi, giá trị của nó như thế nào?". Vương Tôn Ngữ đáp: "Bản quốc chưa bao giờ coi viên ngọc trắng là của quí vô giá, cái quí nhất của nước Sở là nhân tài. Như tiên sinh Quan Tượng Phủ học vấn uyên thâm, có tài ngoại giao, thường đi sứ các nước mang lại vinh quang cho nước Sở. Hoặc như Tả Sử ỷ Tướng đọc rất nhiều sách hầu như không có gì là không biết. Ông ấy thường hiến các kế sách cho Sở vương. Ngoài ra, nước Sở còn có Đầm Vân Mộng cũng được coi là của quí nước Sở. Mọi người nước Sở đều không cho rằng, phàm là những vật gì làm cho dân giàu nước mạnh đều là của quí.

Thậm chí cả ngọc trắng, chẳng qua cũng là vật để cho nhà vua chơi mà thôi, chẳng thể là quí giá được". Nhận thức có tầm nhìn xa coi nhân tài là vật vô giá của Vương Tôn Ngữ thực sự đáng để ta suy nghĩ.

* Nước có hiền tài, người khác không thể bắt nạt được

"Tả truyện" năm thứ hai Hy Công, Tấn Hầu muốn mượn đường của nước Ngu để thảo phạt nước Quắc. Mục đích chính lại muốn chiếm cả hai nước Ngu, Quắc. Quần thần trong triều bàn về việc này, có người nói: "Nước Ngu còn có Cung Chi Kỳ, sợ rằng những tính toán của ta không thực hiện được". Đáng tiếc về sau, Ngu vương tham lam của cải, nhận ngọc quí ngựa tốt do nước Tấn mang sang mà không nghe lời can gián của Cung Chi Kỳ, kết quả là mất nước.

* Nước có người hiền tài, người chủ sáng suốt có thể trông cậy

Trong nước Tấn có loạn lạc, công tử Trùng Nhĩ phải chạy trốn suốt 19 năm, sống một cuộc đời lưu lạc. Khi Trùng Nhĩ từ nước Vệ đến nước Tào có một người tên là Hy Phụ Ki là một đại thần, vợ ông là người rất hiền nói với ông rằng: "Xem ra, Trùng Nhĩ là một hiền nhân, mấy người cùng đi với ông ta đều là người tài giỏi cả. Sau này nhất định ông ta sẽ quay lại nước Tấn, trở thành Tấn vương. Ông nên nhân cơ hội này kết bạn với ông ấy đi". Lời nói của bà sau này quả là sự thật.

* Được người sẽ thắng, mất người sẽ bại

Thời Xuân Thu, nước Trịnh là một nước nhỏ nằm giữa ba nước lớn là Tề, Sở và Tấn, trở thành điểm xung yếu cho cuộc tranh giành của các nước lớn, nhưng trong khi các nước nhỏ khác đều bị các nước lớn thôn tính thì nước Trịnh vẫn tồn tại. Vì sao vậy? Chính bởi vì nước Trịnh nhỏ, nhưng họ lại có những nhân tài xuất sắc như Tử Sản chẳng hạn. Được người sẽ thắng, mất người sẽ bại, lý lẽ này càng được mọi người nhận thức rõ trong thời kỳ Chiến Quốc. Do đó,

trong thời kỳ này, các nhà thống trị tranh giành nhau nhân tài nên dần dần đã tạo nên một phong trào "Dưỡng sĩ". Lúc đó, nước Tề có Mạnh Thường Quân, Triệu có Bình Nguyên Quân, Ngụy có Tín Lăng Quân, Sở có Xuân Thân Quân. Bốn vị đại công tử này nổi tiếng trong thiên hạ vì lòng hiếu khách và yêu quí nhân tài. Nhiều nhân tài đã đi theo họ, mỗi người đều có hàng ngàn thực khách trở thành một giai thoại trong lịch sử.

* Gặp được người hiền tài như cá gặp nước

Thời Tam Quốc, ai cũng biết câu chuyện nổi tiếng Lưu Bị ba lần lên núi đến lều cỏ mời Gia Cát Lượng xuống núi giúp mình. Khi Lưu Bị gặp thất bại không còn đường thoát đã được Gia Cát Lượng chỉ cho con đường sáng và khi biết cần phải phấn đấu ra sao, thật đúng như lời nói của ông ta với Quan Vũ và Trương Phi rằng: "Quả nhân có được Khổng Minh thật như cá gặp nước". Quả nhiên, Gia Cát lượng đã vận dụng tài trí lớn giúp Lưu Bị chia ba thiên hạ, dựng nghiệp lớn.

* Người tài trí giữ nhân tài, kẻ ngu xuẩn giữ ngọc châu

Thời Chiến Quốc, Ngụy Huệ vương và Tề Uy vương có một lần ra ngoài thành đi săn. Khi nói về chuyện của đất nước, Ngụy Huệ hỏi Tề Uy: "Nước Tề có quốc bảo không?", Tề Uy đáp: "Không". Ngụy Huệ nói: "Nước Ngụy tôi tuy nhỏ, nhưng rất nhiều ngọc ngà châu báu, có hàng chục viên ngọc lớn, làm sao nước Tề lớn như vậy lại không có được?". Tề Uy nói: "Tiêu chuẩn đánh giá bảo vật của tôi và ngài khác nhau. Tôi có một vị quan tên gọi là Đàn Tử, để ông ta trấn thủ Nam thành, nước Sở sẽ không dám tới xâm phạm, mười hai chư hầu phía Bắc Tứ Thuỷ đều phải đến chúc mừng nước tôi; Tôi còn có một người gọi là Khoa Tử, để ông ta giữ Cao Đường người nước Triệu không dám tới phía Đông sông đánh cá nữa; Còn một người tên là Kiềm Phu để ông ta giữ Từ Châu, vì vậy mà người nước Yên kéo nhau tới cửa Bắc tế thần, người nước Triệu đến cửa Tây tế thần, hơn bảy ngàn hộ đã chuyển đến nước Tề tôi; Tôi còn có một người nữa gọi là Chủng Thủ, để ông ta lo canh phòng trộm cướp do vậy mà chẳng lo mất mát gì. Tiếng thơm của bốn vị quan này truyền xa ngàn dặm, còn rực rỡ hơn cả ngọc ngà châu báu!". Ngụy Huệ nghe xong cảm thấy xấu hổ vô cùng. Câu chuyện này cho thấy Ngụy Huệ lấy ngọc châu làm của quí, còn Tề Uy lại coi người hiền tài còn quí hơn.

* Con người là nhân tố quan trọng nhất

Năm 1978, khi Clyslepit sắp phá sản, Jacques nhận lệnh cứu nguy. Ông đã đề ra "Bốn yếu tố chiến lược kinh doanh" để thay đổi tình trạng sắp phá sản đó. Yếu tố quan trọng nhất trong bốn yếu tố đó chính là yếu tố con người. Ông cho rằng, muốn thay đổi tình hình khó khăn nhất thiết phải có được một số nhân tài ưu tú. Những người đủ tiêu chuẩn đó ở công ty này vốn rất ít. Trước tiên, ông tiến hành ba lần thanh lọc lớn trong số nhân viên cao cấp. Chỉ trong ba năm, 33 trong số 35 Phó chủ tịch hội đồng quản trị bị sa thải. Điều đó làm cho quyền lãnh đạo công ty được thống nhất lại, hình thành sức mạnh tập trung, loại hẳn các "vương quốc riêng".

Đồng thời, ông luôn trăn trở suy nghĩ đến những người "tâm phúc cũ" của mình. Trước tiên, ông mời Greenente tới - người này vốn là một tổng giám đốc của một công ty khác, ông ta rất có đầu óc, rất nhanh nhạy và biết làm việc. Jacques đề cử ông ta vào nơi mấu chốt nhất là bộ phận tài vụ. Ông ta nhanh chóng phát hiện ra vấn đề, trong đó có khoản thuế duy tu bảo dưỡng mỗi năm lên tới 350 triệu USD. Ông còn mời một chuyên gia giỏi "có thể dự tính được khoảng ba, bốn năm sau, thị trường chuộng loại ôtô nào nhất" về làm Phó Tổng giám đốc phụ trách kế hoạch; Ông ta còn sử dụng lại các nhân tài đã có sẵn nhưng bị công ty làm cho mai một đi, tạo cho họ có "đất dụng võ". Ông luôn tin dùng kẻ hiền tài và trọng thưởng xứng đáng theo công lao của họ. Jacques đã nhanh chóng xây dựng được một kho báu các nhân tài khó ai sánh kịp, hình thành nên một hệ thống quản lý chính sách thông suốt, tạo cơ sở vững chắc cho tương lai phát triển rộng lớn đối với họ.

* Biết người có thể giữ được thiên hạ

Trên thế giới này chẳng có ai là người toàn tài cả, nhất là trong xã hội phát triển ngày nay, cuộc bùng nổ tri thức đang tăng lên các bộ môn khoa học chia ngành ngày càng nhỏ hơn thì một người nắm mọi tri thức thật là điều không tưởng. Ông chủ cần phải tìm hiểu đầy đủ đặc điểm của người khác cùng tài năng và sở trường của họ để gắn cho họ trách nhiệm tương ứng. Lý lẽ này ngay từ thời vua Nghiêu người ta cũng biết rồi.

Thời vua Nghiêu, Thuấn làm quan Tư đồ, Khiết làm quan Tư mã, Vũ làm quan Tư không, Hậu tắc quản nông nghiệp, Quỳ quản lễ nhạc, Thùy quản xây dựng, Bác Di quản tế lễ, Cao Đào xử án, Ích chuyên môn huấn luyện dã thú dùng cho chiến đấu. Tất cả những công việc cụ thể đó Nghiêu không làm bất cứ việc gì, ông chỉ làm một vị đế vương, vậy làm sao chín con người kia lại cam chịu làm quần thần của vua đây? Đó là vì vua Nghiêu dựa vào công lao thành tích mà họ làm được để thống trị thiên hạ.

* Nhà có cây ngô đồng sẽ dụ được phượng hoàng đến

Cuộc tranh chấp sức mạnh của một đất nước trong phạm vi toàn cầu suy cho cùng là cuộc cạnh tranh về nhân tài. Nhân tài đã trở thành tài nguyên quí giá nhất trong sự phát triển của các tập đoàn, xí nghiệp. Việc thu hút nhân tài nào. Sau khi thu hút rồi để họ làm gì. Liệu có phát huy tài năng của họ được không? Có thỏa mãn nhu cầu của nhân tài không?. Cơ chế khai thác tiềm năng của các nhân tài ra sao... Tất cả những cái đó là vấn đề đáng để các doanh nghiệp đào sâu suy nghĩ.

Nhân tài cũng được chia ra thứ bậc, về đại thể có ba loại: Cao, trung bình và thấp. Một doanh nghiệp phải cần dùng tới tất cả các loại nhân tài, nhưng cần biết điều chỉnh kết cấu sao cho phù hợp, người đại tài thì dùng vào việc lớn, người tài nhỏ dùng vào việc nhỏ, không dùng kẻ vô dụng, bất tài. Hiện nay, các tập đoàn sản xuất có rất nhiều chiêu thức cao siêu để thu hút nhân tài nhưng riêng về mặt khai thác tiềm năng của nhân tài thì lại làm chưa thật đầy đủ. Do vậy, các tập đoàn này cần phải xây dựng một cơ chế dùng người linh hoạt hơn mới có thể giành được thành công trong công tác quản lý.

* Đã có Bá Nhạc, ngựa tốt không thiếu

Tiền đề của việc dùng người là phải biết người và đó cũng là việc khó nhất. Khổng Tử nói: “Thập thất chi ấp, tất hữu trung ngôn”. Ý nói là nhân tài luôn luôn tồn tại, vấn đề ở chỗ làm sao phát hiện ra họ hoặc phát hiện ra sở trường của họ. “Trên thế gian này có Bá Nhạc trước sau đó mới có ngựa ngàn dặm, loại ngựa này có nhiều, còn Bá Nhạc lại rất hiếm”. Muốn có nhân tài phải phát hiện ra nhân tài, phải bỏ công sức ra để “biết người”. Có bốn việc cần phải làm là: Thứ nhất, điều tra nghiên cứu; Thứ hai, kiểm nghiệm qua ý của quần chúng nhân dân; Thứ ba, nói chuyện riêng, tâm tình kết bạn; Thứ tư, khảo sát qua công việc.

Một nhà máy, có qui mô không lớn, mọi việc trong nhà máy do một ông chủ trẻ quản lý. Nhưng ông ta luôn bệnh tật phải nằm viện thường xuyên, mọi người đều phải đến bệnh viện xin ý kiến hoặc xin chữ ký. Sau đó, ông dứt khoát ủy thác cho một người khác làm. Khi ông ra viện trở về, phát hiện thấy người được ủy quyền còn làm tốt hơn mình. Điều này làm ông tỉnh ngộ và tự giác nới lỏng quyền lực và trở thành xí nghiệp có bộ phận hành chính sự nghiệp sớm nhất ở nước Nhật. Cho nên, các nhà lãnh đạo chỉ cần dùng người tốt là có thể bổ sung những chỗ thiếu của mình.

* Nhà phải có nền móng, để con cái sinh cháu chắt

“Ông vua ngành đóng giày” của Hồng Kông Trần Gia Sinh là người sáng lập ra tập đoàn Thuận Phát của Hồng Kông, trong thực tiễn kinh doanh lâu dài của mình, ông đã phát hiện ra những điểm yếu căn bản của không ít xí nghiệp, đó là vấn đề thất thoát nhân tài. Phải bỏ ra bao

công sức, tiền bạc mới bồi dưỡng được một số nhân tài chủ yếu của xí nghiệp, nhưng không có cơ hội và khả năng thăng tiến hoặc sự hấp dẫn để có thể phát triển tốt hơn mà làm cho họ bất chấp tất cả để ra đi.

Do đó, Trần Gia Sinh dùng tiền của mình biến một số người thành cổ đông hoặc chủ doanh nghiệp. Mỗi khi ông thấy một ai đó có thực tài muốn ra đi, ông liền nói: "Xin đừng đi, hãy ở lại công ty Thuận Phát. Tôi sẽ cấp tiền, bạn sẽ tự làm, nếu thành công xí nghiệp sẽ thuộc về bạn, nếu thất bại thì coi như một khoản phí đào tạo của tôi". Kết quả là không ai bỏ đi nữa, từ đó càng kích thích mạnh mẽ sức sống của công ty hơn nữa. Người ta chẳng những vui mừng nhìn thấy tiền đồ tươi sáng của mình và càng khâm phục lòng vị tha của Trần Gia Sinh.

* Tranh giành nhân tài, không tiếc tiền của

Trong chiến tranh thế giới lần thứ hai, khi người Đức dùng tên lửa tấn công Luân Đôn, người Anh biết được rằng có một quả đạn rơi vào vùng chiếm lĩnh của Hồng quân Liên Xô, Chur Chill yêu cầu Stalin "dẫn độ" quả tên lửa đó sang Anh để nghiên cứu tìm ra biện pháp đối phó lại.

Stalin vui vẻ chấp nhận ngay. Nhưng, người Nga lại nhặt những đống sắt, đồng vụn trên chiến trường đóng thùng gửi sang Anh, còn quả đạn hoàn chỉnh thì chở về Liên Xô.

Chur Chill ngậm bồ hòn làm ngọt ra lệnh ném bom phá hủy toàn bộ cơ sở nghiên cứu vũ khí của Đức sắp bị Liên Xô chiếm. Phía Mỹ lập tức ra lệnh cho kỵ binh khẩn trương lên đường bằng mọi giá phải bắt được hết hơn 100 chuyên gia tên lửa của Đức chạy vào rừng không để lọt vào tay Hồng quân Liên Xô.

Đứng trước một sự việc, ba nhà lãnh đạo ba nước Liên Xô, Anh, Mỹ có ba cách làm khác nhau, ai cao thủ hơn ai chưa thể nói được.

Những ví dụ về việc dùng nhiều tiền bạc để mua các nhân tài ngày nay không còn là chuyện lạ, nhưng người Mỹ với lòng tin tất thắng tìm mọi cách giành lấy các nhân tài trong câu chuyện trên thật là hiếm có. Trong thời buổi các nhân tài có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với phát triển khoa học kỹ thuật ngày nay, các nhà lãnh đạo cần phải học tập khí phách khát vọng tìm kiếm nhân tài của người Mỹ?

* Nắm bắt được tài năng chưa phát triển để phát huy nó lên

Từ Sở là một công tử có địa vị thấp kém, khi làm con tin cho nước chư hầu, mọi chi phí hàng ngày đều rất hạn hẹp, cuộc sống khó khăn, không được như ý. Lã Bất Vi là một thương nhân nhìn cảnh đó mà thương cảm nói rằng:"Từ Sở có thể là một món hàng quí giá". Ông ta đã đi gặp Từ Sở để thuyết phục: "Tôi có thể làm rạng rỡ môn đệ của Ngài". Từ Sở cười nói: "Người hãy làm rạng rỡ môn đệ của ngài trước đã sau đó hãy làm rạng rỡ môn đệ của tôi!". Lã Bất Vi nói: "Ngài không biết ư? Môn đệ của tôi phải chờ sau khi môn đệ của Ngài rạng rỡ mới có thể rạng rỡ được".

Vậy là Lã Bất Vi lấy một cô gái đẹp nhất và có tài ca múa trong các cô gái ở Hàm Đan, ăn ở với cô ta cho tới khi biết cô ta có mang. Từ Sở cùng uống rượu với Lã Bất Vi và mong có được cô ta. Lã Bất Vi tỏ ra rất tức giận, nhưng nghĩ tới chuyện mình đã bỏ ra nhiều tiền bạc để mong có được "món hàng" quí hiếm kia liền hiến tặng Cơ Thiếp cho Từ Sở. Cơ Thiếp giấu biệt chuyện mình có thai, đến khi sinh nở được một đứa con trai đặt tên là Chính. Từ Sở liền lập Cơ làm phu nhân.

Năm thứ 50 Tần Chiêu Vương, Phái Vương (Xỉ Kì) bao vây tấn công Hàm Đan, tình hình hết sức nguy cấp, nước Triệu muốn giết Từ Sở. Từ Sở bàn với Lã Bất Vi đưa cho quan coi ngục sáu trăm cân vàng để chạy thoát, chạy sang doanh trại quân Tần và được trở về nước Tần thuận lợi. Nước Triệu lại muốn giết chết vợ và con của Từ Sở nhưng do phu nhân của Từ Sở là con gái một phú hào của nước Triệu nên không giết, tính mạng hai mẹ con đã được bảo đảm. Tần

Chiêu Vương ở ngôi đã được 56 năm rồi mất, Thái tử An Quốc Quân được lập làm Tần vương, Hoa Dương phu nhân làm Vương Hậu, Từ Sở được lập làm Thái tử. Nước Triệu cũng đưa phu nhân của Từ Sở và con trai tên là Chính trở về nước Tần.

Tần vương ở ngôi vị được một năm thì mất, tước hiệu là Hiếu Văn vương. Thái tử Từ Sở kế vị, đó chính là Trang Tương Vương. Từ đó, Lã Bất Vi cũng được rạng rỡ theo.

* Muốn dựng nghiệp bá vương tất phải dùng người hiền tài

Mấu chốt của việc dùng nhân tài là ở chỗ phải không ngừng phát hiện nhân tài mới chứ không thể ngồi chờ.Người xưa cho rằng:

1. Dù là dựng nghiệp bá hay nghiệp vương, dù là bình định hay trấn an thiên hạ đều không thể chỉ "ngồi chờ nhân tài mà thành danh được".
2. Mỗi một thời đại lại có nhân tài của thời đại đó, giang sơn đổi thay sẽ có nhân tài xuất hiện, sóng Trường Giang luôn kế tiếp nhau, người sau không hẳn thua kém người trước. "Tài năng của nhân tài ngày nay đâu thấp kém hơn người xưa".
3. Trọng điểm của việc phát hiện nhân tài là ở chỗ phải chú trọng tuyển chọn nhân tài và phát huy tài năng của họ.

* Khích lệ nhân tài xuất hiện, mạnh dạn sử dụng nhân tài

Tục ngữ xưa nói rằng: "Dui nhà thò ra sẽ bị mục trước", "Súng thường nhắm bắn con chim đầu đàn", "Người sợ nổi tiếng, Lợn sợ chóng lớn" cho nên kết cục cuối cùng của nhân tài đều không tốt. Nhưng muốn nên nghiệp lớn nhất định phải mạnh dạn sử dụng nhân tài. Thành công của việc dùng người ở một mức độ rất lớn được quyết định bởi người lãnh đạo có tạo ra được phong cách tốt khích lệ các nhân tài hay không. Trước hết, các nhân tài vừa mới xuất hiện sẽ có kết cục ra sao. Đó chính là mấu chốt tạo nên sự cạnh tranh lành mạnh với mỗi con người. Có thể dùng những phương pháp cụ thể dưới đây:

1. Kịp thời sử dụng: Kịp thời sử dụng các nhân tài mới nổi lên có thành tích đột xuất, nhanh chóng đưa họ vào những vị trí công tác then chốt để thể hiện thực tế, để cho ý đồ của những kẻ tiểu nhân thích bịa đặt làm tổn thương họ bị hụt hẫng, mất hứng, tự cuốn cờ rút lui.
2. Mạnh dạn sử dụng: Người lãnh đạo có gan cần phải ý thức được rằng, thiên tài cần nhất là phải được sự ủng hộ của lãnh đạo, người lãnh đạo có chính kiến phải kịp thời ủng hộ và giúp đỡ mạnh mẽ các thiên tài, phải lựa chọn thời cơ thích hợp để tuyên truyền tác dụng của thiên tài tới toàn thể công nhân viên chức.
3. Cổ vũ sử dụng: Đối với một số kẻ chủ chốt nấp sau quần chúng gieo rắc những lời đồn đại, nói xấu, chỉ trích người khác, chỉ cần lãnh đạo phát hiện ra phải lập tức công khai phê bình, giáo dục thật nghiêm khắc, buộc họ lập tức phải ngừng ngay những hành vi công kích những người tiên tiến.
4. Phần thưởng thích đáng: Phải có sự động viên cổ vũ thích hợp bằng cả tinh thần và vật chất cho các thiên tài, làm như vậy không chỉ có lợi cho việc cổ vũ ý chí phấn đấu cho một số ít người tài mà còn khích lệ họ trưởng thành nhanh chóng hơn và còn tạo dựng một tấm gương có sức thuyết phục và có tác dụng mô phạm trước công chúng.

* Bồi dưỡng những tài năng mộc mạc, khai thác những tài năng thực sự của họ.

Trong một doanh nghiệp, những tài năng mộc mạc rất quan trọng. Nó thường có những đặc điểm sau:

1. Thói quen lao động cần cù và làm hết trách nhiệm.
2. Coi trọng tiết kiệm mới có thể bồi dưỡng sự liêm khiết.
3. Cần cù học tập, ham học hỏi, khai thác tài năng.

Cần phải cố gắng bồi dưỡng những tài năng chất phác như vậy. Cách bồi dưỡng như sau:

1. Nghiêm cấm nói quá thực tế.
2. Mở rộng kiến thức chờ ngày sử dụng.
3. Coi trọng liêm khiết, tuân thủ luật pháp.

Nếu như làm được sáu điểm trên thì có thể tạo ra được cơ hội tốt đẹp cho việc bồi dưỡng và khai thác tài năng thực sự trong doanh nghiệp.

* Đào tạo tướng tài trung thành, chú trọng nhân nghĩa

Trong quá trình dùng người, tướng tài là một tầng lớp quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Đó là vì các tướng tài càng chú trọng thực tế, vì họ là cầu nối giữa những người lãnh đạo và tầng lớp thực hiện cơ bản, cho nên khi sử dụng họ, cần chú ý nắm chắc năm tiêu chuẩn sau:

Một là công bằng, trong sáng, cần cù: Không công bằng không thể làm lòng người phục được; Không có một tập thể sức mạnh được tập trung thì chẳng làm gì thành được; Không trong sáng tức là thị phi không rõ ràng, ý đồ không trong sáng, làm người ta không phục tùng; không cần cù tức là kỷ luật lỏng lẻo, công việc không được xử lý kịp thời và tích cực. Vậy nên, chỉ khi bản thân tướng tài làm được việc công bằng, trong sáng, cần cù mới có thể dẫn dắt được một đội ngũ có tố chất cao được.

Hai là không sợ chết: Tức là tướng tài trước tiên phải có tinh thần hy sinh quên mình, toàn tâm toàn ý cho công việc.Là tướng cầm quân phải đi trước hàng quân, có tinh thần xung phong tiến lên mới dẫn dắt binh sĩ không quản đầu rơi máu chảy, càng hiểm nguy càng dũng cảm; làm vị tướng chính trực phải có ý thức hiến thân cho sự nghiệp, chỉ có dồn toàn bộ tinh lực của mình vào sự nghiệp mới có đủ tư cách để yêu cầu cấp dưới của mình cũng làm như vậy.

Ba là không theo đuổi danh lợi: Những tướng tài chỉ theo đuổi công danh lợi lộc thì tất nhiên không thể khống chế tốt được lòng ham muốn; Khi bản thân bị tấn phong chậm một chút đã hậm hực tức giận. Loại người này dù có tài năng đến mấy cũng không gây ảnh hưởng đến việc cấp dưới tranh đua giành lương bổng cao thấp, đãi ngộ tốt xấu, dẫn tới chỉ vì ham lợi nhỏ mà làm tổn thương hòa khí.

Bốn là phải mạnh khỏe: Làm tướng tài luôn phải liên lạc với cấp trên và quan hệ với binh sĩ cấp dưới. Nếu là người gầy yếu thì có thể do lao động quá mệt nhọc mà ăn không được, dễ sinh bệnh; Nếu người trụ cột thiếu tinh thần, về lâu dài sẽ sinh ra tinh thần mệt mỏi, tâm đức xa rời, khó gánh nổi trọng trách. Cho nên với tướng tài mà nói, thể chất mạnh khỏe, tinh thần đầy đủ là điều rất quan trọng.

Năm là phải có dòng máu trung nghĩa: Nếu nói tài năng của vị tướng nhất thiết phải có bốn yêu cầu tương đối hà khắc trên thì điểm thứ năm này lại tuyệt đối không thể thiếu được. Bởi vì tướng tài cũng có điểm tốt xấu, cũng có sở trường khác nhau; có người đa mưu quyết đoán; có người dũng cảm lạnh lùng; có người có tài về văn, người tài về võ; mỗi người tự phát huy tác dụng khác nhau của mình. Nhưng dù nhân tài thuộc loại gì, nếu không có tấm lòng trung nghĩa, có lương tâm, khí chất thì cuối cùng cũng không có cách nào làm người ta tin cậy được.

* Nhận biết người qua xử lý công việc, có thể biết được hành vi đạo đức của họ

Quan sát tài năng và phẩm hạnh của người khác chỉ cần từ việc đối nhân xử thế là có thể hiểu được. Những điều nói dưới đây chính là phương pháp từ thái độ xử lý sự việc của một người để quan sát phẩm chất của người đó.

1. Lấy việc bàn việc: Nhã nhặn uốn nắn sai lầm khuyết điểm của người khác, tức là

lý lẽ thông suốt, rất có hòa khí, là người chính trực có phẩm hạnh.

2. Kể cả đối với người và việc, không những chỉ ra được những sai lầm của người khác, đồng thời còn vạch ra ẩn ý riêng tư của họ, đó là người thấp kém.
3. Chỉ thuần túy đối với con người chứ không để ý tới việc, chuyên thích bới móc những ẩn ý riêng tư của người khác, đó rõ ràng là kẻ tiểu nhân.

* Tài năng của người khác có thể dùng cho mình được

Nhân tài trong thiên hạ vốn không có biên giới, nhưng do bị những người khác nhau ngưỡng mộ nên trở thành cái lợi riêng của mỗi người. Người lãnh đạo thông minh hiểu được rằng nhân tài là tài sản chung của mọi người trong thiên hạ, do đó, mang tài năng của người khác để dùng cho mình, từ đó giành được thành công. Ví dụ, trước đây nhà Chu có được Vi Tử mà diệt được nhà Thương; nước Tần có được Do Dư mà thắng được Tây Nhung; nước Ngô có được Ngũ Viên mà thắng được nước Sở hùng mạnh; nhà Hán có được Trần Bình đã diệt được Hạng Vũ, Tào Ngụy có được Hứa Du mà phá được Viên Thiệu.Những người đó đều là các thần có tài của nước đối địch, sau khi được thu phục và sử dụng đã giành được thành quả đáng kinh ngạc.

* Kiên trì chờ đợi, nhân tài sẽ phục mình

Một người lãnh đạo thành công, một điểm cơ bản nhất trong sử dụng nhân tài của họ là phải có lòng kiên nhẫn, hiểu và nắm chắc tâm lý người khác. Đặc biệt là khi các nhân tài cấp dưới có những kiến giải và kiến nghị khác mình, có thể tích cực thảo luận ý kiến của người khác. Do đó, đối với những nghi ngờ của người khác, phương pháp tốt nhất của lãnh đạo là kiên trì hỏi và chú ý lắng nghe. Đặc biệt khi gặp phải sự phản kháng, để hòa dịu sự phản kháng đó, phải đưa ra những thứ có giá trị nhất để đưa ra câu hỏi. Tuy đối với những người bình thường mà nói, để bạn đứng đối mặt với người phản kháng bạn, rất tự tin ngồi trên ghế tựa lắng nghe những quan điểm mà họ phản bác bạn thì dù việc khó mức nào, nếu bạn biết vận dụng tốt điểm này, nhất định bạn sẽ thuyết phục được họ.

Trong trường hợp bình thường, nguyên tắc mà người quản lý kiên trì đối với người khác gồm tám điều chủ yếu sau:

1. Chú ý ngôn từ.
2. Làm cho đối phương có cảm tình tốt.
3. Tôn trọng sự phản kháng của đối phương.
4. Tránh tranh cãi.
5. Không nên đẩy đối phương vào chỗ kiên quyết bảo vệ sự phản kháng của mình.
6. Không phán xét sai lầm của đối phương.
7. Không sợ mất đi thắng lợi
8. Kiên trì hỏi, chú ý lắng nghe.

Những quy tắc này đều là phương pháp làm giảm bớt sự phản kháng của người khác hoặc đề phòng người khác áp dụng hành vi chống đối.

* Dùng trí tuệ của con người còn hơn dùng sức của họ

Người xưa chỉ ra rằng: Người có trí tuệ thì trị người, người có sức lực sẽ bị người trị. Thời Hán, sau khi Lưu Bang bình định thiên hạ đã tiến hành luận công ban thưởng, ông cho rằng Tiêu Hà công lao lớn nhất, được phong làm Tán Hầu, ăn lộc tám ngàn hộ. Nhưng một số đại thần còn có ý kiến khác: "Chúng tôi đều là những người vào sinh ra tử, người nhiều thì cũng đã đánh hàng trăm trận, ít cũng phải vài chục trận, đánh chiếm đất đai lớn nhỏ đều lập được công. Tiêu Hà chưa hề dẫn quân đi đánh trận, chỉ dựa vào cây bút, nghiên mực, mồm thì luận bàn ở trên chúng tôi thì cớ sao?". Lưu Bang nghe xong liền hỏi: "Các tướng có biết đi săn không?". Mọi người nói: "Có biết một chút". Lưu Bang lại hỏi: "Khi đi săn, việc đuổi bắt dã thú cũng là chó săn, phát hiện ra thú chỉ cho chó săn đuổi giết chính là con người. Tất cả các tướng quân chẳng qua chỉ là những con chó săn lập công là do săn được mồi mà thôi. Còn Tiêu Hà, chính là

người đi săn vừa phát hiện ra con mồi vừa chỉ cho chó săn đuổi bắt. Thêm nữa, các tướng quân chỉ đơn độc một mình theo ta, còn Tiêu Hà mang cả hơn chục người trong gia đình theo ta vậy thử hỏi những công lao đó của Tiêu Hà ta làm sao quên được?". Những lời này làm cho các đại thần im lặng chẳng nói được câu nào. Với Lưu Bang, công lao của các đại thần cũng có nhiều cấp khác nhau giống như thợ săn và chó săn vậy, tuy cùng chung mục đích là săn được mồi, nhưng tác dụng của thợ săn rõ ràng hơn nhiều so với chó săn, nên việc ưu tiên suy nghĩ trọng dụng thợ săn hơn cũng là điều đương nhiên.

* Dùng tài năng của con người để về sau vượt lên

Trong vấn đề đối xử với nhân tài mãi mãi vẫn là "con sóng sau luôn đẩy con sóng trước, đời này luôn mạnh hơn đời trước", cho nên trong vấn đề dùng người, cần phải áp dụng phương châm "dùng tài năng của con người, để người sau vượt lên".

"Bệ hạ tin dùng quần thần cũng giống như xếp một đống củi vậy". Cấp ám thời Hán Vũ Đế do hay nói thẳng mà không được tin dùng, mãi không được tấn phong, nhiều người vốn chức vụ thấp hơn đã được đề bạt lên cao vượt cả ông ta. Cấp ám không phục nên đã nói câu nói trên trước mặt Hán Vũ Đế, ý nói là người mới có tư cách nông cạn lại được đứng trên những lão thần có tư cách tốt. Trong doanh nghiệp, phải biết dùng người tài, bãi miễn kẻ bất tài, loại bỏ những cơ cấu vô tích sự, cắt giảm những quan chức có cũng được không cũng được, ngăn chặn những con đường cầu cạnh, hành động vì cá nhân riêng tư. Đưa họ vào chức vụ cao là cách đối xử với nhân tài, chỉ có người nào có thực tài mới có được nó.

* Dùng người có trí tuệ phải biết lay động trái tim họ

Bàn về trí lực con người trong thiên hạ, không ai có thể vượt qua Gia Cát Lượng. Cho nên cách dùng người trí tuệ không phải là việc bày mưu tính kế để điều khiển họ mà phải dùng tình cảm chân thực để lay động trái tim họ.

Khi Gia Cát Lượng còn trẻ, tài năng của ông đã được nhiều người thán phục. Nhưng ông thường ở trong rừng sâu, sống cuộc đời ẩn dật thanh cao. Tuy ông có chí lớn, nhưng ông không hề cầu cạnh các bậc quyền quý đương thời trọng dụng ông. Nhưng Lưu Bị rất thành khẩn đến thăm và mời ông phò tá cho mình để giành lấy thiên hạ. Lưu Bị đã ba lần đến tận lều cỏ nơi ông sinh sống. Lòng nhiệt thành của Lưu Bị đã cảm động được Gia Cát Lượng, ông đã chấp nhận lời thỉnh cầu về làm quân sư cho Lưu Bị. Sự nghiệp của Lưu Bị do được sự giúp đỡ của Gia Cát Lượng nên đã nhanh chóng phát triển.

III. CHỈ DÙNG MỘT ĐIỂM, KHÔNG ĐỀ CẬP TỚI CÁC ĐIỂM KHÁC - CÁCH TIN DÙNG MỘT MẶT TÀI NĂNG TRONG THIÊN HẠ

Lấy cần cù bù vào cái bình thường, người không có thiên hướng sẽ không đạt nhiều thành tích. Dùng nhân tài làm việc, tài năng đó không theo một hướng sẽ không phải là kỳ tài. Những bậc kỳ tài trong thiên hạ, tài năng thường nổi bật ở một mặt, phải có tám chín phần đều là như vậy. Dùng một điểm của họ, không nói tới những phần khác sẽ khai thác hết được tài năng của họ. Cách dùng tài năng như vậy là dùng một cách đúng đắn, tránh những điểm yếu của họ sẽ dùng được lâu dài. Do đó, dùng người chớ nên cầu toàn, dùng người cũng không nhất thiết phải là hiền tài, có như vậy, thiên tài trong thiên hạ mới thuộc cả về tay ta.

Cách sử dụng người có trí tuệ mưu lược, người dũng cảm, kẻ tham lam và kẻ ngu ngốc đều có khác nhau. Người có mưu trí thích xây dựng sự nghiệp, người dũng cảm lại khao khát thực hiện nguyện vọng của mình, kẻ tham lam thì theo đuổi lợi lộc, kẻ ngu ngốc thì không tiếc cả tính mệnh của mình. Phải căn cứ vào đặc điểm của mỗi loại người để sử dụng họ, đó chính là nghệ thuật dùng người.

Trong quan niệm hiện đại, vấn đề sử dụng thế nào và sử dụng loại người nào đã có những thay đổi căn bản. Người tài đức vẹn toàn thì ai ai đều kính trọng và yêu quí, điều đó thì chẳng cần phải bàn nữa. Con người chỉ có một trong hai mặt đó phải dùng họ thế nào đã trở thành tiêu điểm của các cuộc tranh luận, cần phải căn cứ vào sở trường của nhân tài mà sử dụng họ, đó mới là cách dùng người đúng đắn.

* Dùng người không nhất thiết đều phải là người hiền tài

Trên thế giới, người tài đức vẹn toàn là người được tôn sùng nhất, thời cổ đại còn gọi họ là “thánh nhân”. Nhưng chúng ta thường không thể có người đức tài trọn vẹn như ý được, nên chỉ có thể tìm người ở mức độ vừa phải. Ngoài các bậc thánh nhân ra, sự kết hợp giữa đức và tài thường xuất hiện những loại hình như sau: Người có đức hơn tài gọi là bậc quân tử; người có tài hơn đức chỉ là kẻ tiểu nhân; người cả đức và tài đều kém bị người ta gọi là ngu xuẩn. Cho nên trong thời hiện đại dùng người không nhất thiết đều là người hiền tài mà chỉ cần một mặt cũng được.

1. Với người có tài năng mà nói, không nhất thiết đều phải là người hiền, mà quan trọng là cần phải có lập trường chính trị nhất định.
2. Với người được đào tạo có chuyên môn giỏi. Điều trước tiên là phải yêu cầu họ có lòng trung thành thẳng thắn, sau đó mới yêu cầu sự thông minh tài cán của họ. Nếu một người có tài nhưng gian trá thì người này giống như loài sài lang không thể gần gũi được. Có nghĩa là khi tuyển chọn nhân tài phải kiên trì nguyên tắc đức trước tài sau.
3. Người không có ham muốn tư lợi có thể dùng vào việc quản lý hành chính.
4. Người có đức tài thực sự phải được cất nhắc đề bạt; người đức tài kém lại không có thành tích thì phải bãi chức họ; Người có đức tài vừa phải không có gì nổi bật thì để họ giữ nguyên chức vụ.
5. Người khôn vặt không thể để họ tham gia vạch các kế hoạch lớn; người nặng về tình cảm riêng tư không để họ làm công tác pháp chế.
6. Cái gọi là có được nhân tài dùng để chỉ lòng trung thành của con người và không phải là chuyện về mặt hình thức lung lạc được họ trong tay mình.
7. Khi thiên hạ chưa được yên ổn, người ta thường chỉ mong có được người tài mà không để ý tới cái đức của họ.Nhưng khi thiên hạ đã thái bình, nếu ai đó không tài đức vẹn toàn sẽ không được tin dùng. Trong các thời kỳ khác nhau, tiêu chuẩn dùng người cũng khác nhau.

* Dùng người chỉ dùng sở trường của họ

Dùng sở trường của con người: Trong việc sản xuất ra một sản phẩm mới, một kỹ sư có thể có những thành tựu rất xuất sắc, nhưng không hẳn đã thích hợp với vai trò của một người tiêu thụ. Ngược lại, một nhân viên tiêu thụ sản phẩm rất có thành tích lại không hề biết gì về việc phát minh ra một sản phẩm mới cả. Xin nêu một ví dụ: Một công ty hóa chất lớn đã bỏ ra rất nhiều tiền thuê một giáo sư hóa học để sáng tạo ra một sản phẩm mới. Nhưng, vài năm sau, cuối cùng ông chủ công ty phải ngậm ngùi thừa nhận rằng việc thuê người đó là một sai lầm lớn vì vị giáo sư nọ có thể đạt thành tựu lớn trong lĩnh vực nghiên cứu ở một môi trường rất bình lặng trong một trường đại học, nhưng khi bước vào môi trường thị trường luôn cạnh tranh rất khốc liệt, ông ta không chịu đựng nổi sức ép quá lớn. Việc mời một người như vậy rõ ràng là một tổn thất lớn cho công ty. Nếu trước khi định thuê ai đó ông chủ có thể tìm hiểu cặn kẽ sở trường của người đó và xác nhận sở trường đó thực sự phù hợp với yêu cầu của công ty thì chắc chắn tấm bi kịch về việc dùng người sai hoàn toàn có thể tránh được.

* Dùng người không nên cầu toàn

Trí tuệ nghệ thuật dùng người đặc biệt được thể hiện ở phương diện vận dụng tài năng từng mặt của họ. Nguồn nhân tài trong tay Gia Cát Lượng thời kỳ Tam Quốc chủ yếu đến từ hai con đường: Một là từ các thuộc hạ cũ đã sớm cùng Lưu Bị chinh chiến khắp nơi như Quan Vũ, Trương Phi...; Hai là những nhân sỹ Kinh Sở đã cùng Lưu Bị vào Trung Nguyên như Bàng Thống, Tưởng Uyển. Ông đều coi trọng cả hai loại nhân tài này, chỉ cần ai có bản lĩnh thực sự, phù hợp với tiêu chuẩn người hiền tài đều được trọng dụng. Khi dùng người, ông không hề cầu toàn, chỉ cần họ có một tài năng về mặt nào đó thì dù có điểm gì đó, ông vẫn sử dụng tài năng của họ. Trong tay ông có hai viên tướng tính tình kỳ quái, đó là Dương Nghi và Nguỵ Diên, Dương Nghi là người mưu trí, biết đề ra mưu lược; Nguỵ Diên là người dũng cảm đánh trận giỏi, nhưng cả hai có rất nhiều khiếm khuyết. Về mặt cá tính, Dương Nghị rất cố chấp, Nguỵ Diên lại rất ngang ngược. Với những người có những đặc điểm rõ ràng như vậy, ông vẫn mạnh dạn dùng họ, dùng sở trường và tránh sở đoản của họ. Trong việc dùng người, ông không hề nói tới quá khứ, xuất thân của họ, chỉ cần lập được công trạng, có bản lĩnh đều được cất nhắc.

* Lý lẽ dùng người dũng cảm là thưởng phạt có giới hạn

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng rất biết dùng người dũng cảm. Ông thưởng công lao cho các tướng sĩ dũng cảm giết địch trong chiến đấu và trừng phạt những kẻ nhát gan, sợ chết, run sợ khi vào trận, xử phạt rất nghiêm minh, bất kể họ là người cao quý, các võ tướng rất được tin dùng hay người bình thường.

Gia Cát Lượng phân chia dũng tướng thành các loại sau:

1. Hành động mau lẹ, rất khí khái, biết sử dụng binh khí, cố thủ trận địa, loại này gọi là "Bộ tướng".
2. Loại có thể trèo núi cao, nơi hiểm trở, giỏi cưỡi ngựa, bắn cung khi tiến công luôn đi đầu, khi rút lui luôn đi sau, gọi là "Kị tướng".
3. Người khí phách bao trùm toàn quân, cẩn thận khi đánh các trận nhỏ, dũng mãnh khi đánh trận lớn, loại này gọi là "Mãnh tướng".
4. Người khiêm tốn thỉnh giáo các hiền sỹ, biết tiếp thu ý kiến người khác, khoan dung mà cứng rắn, dũng mãnh mà lắm mưu mẹo, loại này gọi là "Đại tướng".

Với quân sĩ, căn cứ vào tính cách và kỹ năng khác nhau của họ để chia ra làm sáu loại lớn:

1. Thích chiến đấu, dám tiến công kẻ địch ngoan cố, gọi là "Báo quốc chi sỹ".
2. Khí phách bao trùm ba quân, rất có sức mạnh, dũng mãnh thiện chiến, gọi là "Đột trận chi sỹ".
3. Đi nhanh như bay, chạy nhanh như ngựa, gọi là "Khiên kỳ chi sỹ".
4. Giỏi cưỡi ngựa bắn cung, hầu như trăm phát trăm trúng, gọi là "Tiên phong chi

sỹ".

5. Giỏi vừa cưỡi ngựa vừa bắn cung, gọi là "Phi Trí chi sỹ".
6. Giỏi sử dụng cung nỏ, mặc dù cự ly gần hay xa nhưng đều trăm phát trăm trúng, gọi là "Công kiên chi sỹ".

Như vậy để thấy rằng, Gia Cát Lượng không những chỉ biết khả năng của binh lính dưới quyền, hiểu tính khí, tính cách và khả năng chịu đựng của họ mà còn biết năng lực của họ để tuyển chọn và sử dụng vào các việc khác nhau, thật giống như người thuần dưỡng rất hiểu tính tình từng con ngựa vậy.

* Lý lẽ dùng người tài trí - dùng người tuỳ theo tài từng mặt

Người tài lấy cái tâm để mưu sự, cũng chính là nguyên nhân của sự thành công và cũng là nguồn gốc của sự thất bại. Dùng những người này phải mạnh dạn nhưng cẩn thận, nhìn nhận sở trường của họ để dùng cho xác đáng. Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng hiểu rất rõ lý lẽ này. Ví dụ, Dương Hý rất giỏi xử lý các vụ án điển hình, dùng pháp luật giải quyết nỗi nghi ngờ, oan trái đều rất chuẩn xác, là một tài năng rất được tin tưởng. Tuy ông còn trẻ, mới 20 tuổi, chưa hề có ria mép, nhưng Gia Cát Lượng vẫn cử ông ta làm Đốc quân tùng sự; Còn Đặng Chi, Đông Khôi có tài ăn nói, biện luận, ứng biến, có trí tuệ, là một kho tư liệu cho công tác ngoại giao. Gia Cát Lượng đã để hai người làm thuyết khách đi sứ sang Đông Ngô xây dựng mối bang giao đồng minh hữu hảo.

Khương Duy là vị tướng vừa có trí, có nhân lại dũng mãnh, trung thành cần cù trong chức trách của mình, suy nghĩ rất chu đáo lại thông thạo việc quân, rất hiểu tâm tư của quân sĩ, có vai trò gánh vác các trọng trách, chỉ huy toàn quân. Gia Cát Lượng đã ủy thác cho làm Trung giám quân, chinh tây tướng quân. Trước khi nhắm mắt xuôi tay, Gia Cát Lượng còn để lại di ngôn rằng để cho ông ta giữ trọng trách Bắc phạt Trung Nguyên.

Sự thực đã chứng minh, trong vấn đề dùng người tài trí, Gia Cát Lượng đã giỏi tuyển chọn và dùng người, sử dụng sở trường và tránh sở đoản, phát huy hết các tác dụng của họ nên không bị thất bại. Lưu Bang cũng là người rất giỏi sử dụng tài trí, biết dùng sở trường của người khác, giống như việc thép tốt dùng làm lưỡi dao nên dao luôn sắc bén.Khi đó, ông đã đánh bại được Hạng Vũ, một dũng tướng rất thiện chiến, một nguyên nhân rất lớn chính là ông đã biết dùng sở trường của người khác.

Lại như Trương Lương là người "giỏi vạch kế hoạch nơi trướng phủ để tạo ra thắng lợi ở nơi xa ngàn dặm". Khi chuẩn bị tư liệu để xây dựng kế hoạch chiến đấu. Lưu Bang đã để cho ông ta đề ra chủ trương, nhằm tránh những sai sót; Tiêu Hà là người "Trấn an đất nước, vỗ về trăm họ, cấp cho cái ăn, không để tuyệt đường cung cấp lương thực", là người phụ trách hậu cần, một tay quản gia rất giỏi. Lưu Bang đã phát huy hết ưu thế về mặt này của ông ta, đã để ông ta phụ trách tài chính, quản lý nội chính sự vụ; Hàn Tín "ngay cả trước hàng trăm vạn quân địch nhưng đã đánh là quyết thắng, đã tấn công là giành thắng lợi" rất thông thạo việc dùng binh đánh trận, Lưu Bang đã để cho ông ta thống lĩnh quân đội bảo vệ biên cương, xung trận diệt địch...

Như vậy, việc kết hợp các tài năng của mỗi người khác nhau lại thành một đội quân, thành một lưỡi dao vô cùng sắc bén, có thể tấn công vào điểm yếu của địch và giành thắng lợi.

* Lý lẽ về việc dùng người già, kịp thời không muộn

Năm 630 trước công nguyên, Tấn Văn Công và Tần Mục Công liên kết với nhau đánh Trịnh, quân Tần đóng ở phía Bắc thủ đô nước Trịnh, còn quân Tần đóng ở phía Tây, hai mặt ép lại, nước Trịnh nguy khốn như trứng để đầu đẳng. Trịnh Văn Công vội vã triệu kiến các đại thần để bàn kế hoạch lui binh.

Trịnh quyết định cử một người rất có tài ăn nói đi thương thuyết khuyên nước Tần lui quân.

Có người tiến cử Chúc Chi Vũ. Trịnh Văn Công thấy người này đã già nên tỏ ý thất vọng, nhưng chẳng còn ai có thể dùng được nữa đành giả vờ vui mừng nói rằng: “Tiên sinh tên gọi là gì, Trẫm muốn mời tiên sinh đi thuyết phục nước Tần lui quân có được không?”.

Ông già đó chậm rãi trả lời: “Thần tên là Chúc Chi Vũ, năm nay đã hơn 60 tuổi, thời trẻ chưa hề lập được công gì, nay đã già, càng không còn tác dụng gì nữa”.

Trịnh Văn Công cung kính nói: “Một người hiền tài như khanh trước kia quả nhân không trọng dụng thật là một sai lầm lớn, mong khanh lượng thứ! Nay địch mạnh đang áp sát, nước nhà nguy nan, mong tiên sinh hãy chịu gian khổ một phen giúp nước!”.

Chi Vũ thấy thái độ của Trịnh Văn Công tỏ ra thành khẩn bèn đồng ý sang Tần du thuyết. Chỉ dựa vào ba tấc lưỡi, ông đã nói rõ lợi hại của mối quan hệ hai bên, cuối cùng cả quân Tần và quân Tấn đều lui quân.

* Tính cách dùng người, cần tránh thiển cận

Đối với một nhân tài, tính tình họ có lẽ là do bẩm sinh. Nhưng làm người lãnh đạo, có thể vận dụng nó một cách khéo léo làm cho nó vừa thể hiện được tài năng lại tránh được những sở đoản. Những phương pháp dưới đây chính là kinh nghiệm dùng người về mặt này.

1. Người có tính cách cứng rắn nhưng vô tâm không thể đi sâu nghiên cứu các lý lẽ chi tiết, cho nên khi bàn tới những đạo lý lớn thường tỏ ra uyên bác cao siêu, nhưng khi phân tích những lý lẽ chi tiết thường hời hợt, hay bỏ qua. Người này có thể ủy thác làm những việc lớn.
2. Người có tính cách quật cường, không thể khuất phục, nhượng bộ, khi bàn tới phép tắc, chức trách họ có thể kiềm chế mình và rất công minh chính trực; nhưng nói tới sự thay đổi thì lại tỏ ra rất ngoan cố, không hợp với tính cách của họ. Loại người này có thể ủy thác làm công việc lập pháp.
3. Người tính cách kiên định có pha chút nhẫn nại, thích thực sự cầu thị, do đó họ có thể phân tích những lý lẽ chi tiết một cách rõ ràng thấu đáo, nhưng khi liên quan tới những đạo lý lớn họ lại nói tới một cách rất hời hợt. Người này chỉ làm những việc cụ thể.
4. Người có tài ăn nói, biện luận, ngôn từ phong phú, phản ứng nhạy bén, khi nghiên cứu về nhân sự thường có các kiến giải sâu sắc, tinh túy, nhưng khi liên quan đến vấn đề căn bản thì lại nói không được toàn vẹn, dễ bị bỏ sót. Người này có thể làm các việc mưu lược.
5. Người “Nước chảy bèo trôi” không biết nghĩ sâu xa. Khi họ sắp xếp các trường hợp thân, sơ, gần, xa trong mối quan hệ thường làm được việc. Nhưng yêu cầu bọn họ qui nạp điểm quan trọng của sự vật thì quan điểm của họ rất tản mạn, không nêu rõ mấu chốt của vấn đề nằm ở đâu. Loại người này có thể làm chủ quản ở bộ phận nhỏ.
6. Người có kiến giải nông cạn, không đề ra được vấn đề sâu sắc do mức độ suy nghĩ có hạn nên rất dễ thỏa mãn, nếu yêu cầu họ nắm chắc đạo lý sâu sắc, họ thường do dự, không thể nắm chắc. Loại người này không thể dùng vào việc lớn.
7. Người khoan dung đại lượng nhưng tư duy không nhạy bén, khi bàn về đạo đức nhân nghĩa thì kiến thức rất uyên bác, nói năng mạch lạc rõ ràng, nhưng nếu yêu cầu phải theo kịp tình hình thì do hành động chậm chạp nên không thể theo kịp được. Loại người này có thể dùng họ vào việc thúc đẩy hành vi cử chỉ của cấp dưới.
8. Người hòa thuận nhu mỳ thiếu khí thế mạnh mẽ. Để họ lĩnh hội và nghiên cứu các đạo lý sẽ rất thuận lợi, thông suốt, nhưng yêu cầu họ phân tích các vấn đề khó và nghi vấn thì lại rất lôi thôi, không mạch lạc. Loại người này chỉ để họ chấp hành các ý định của cấp trên.
9. Người thích lập dị luôn tỏ ra siêu thoát, thích theo đuổi các thứ mới lạ, khi lập các kế hoạch mới thường tỏ ra có năng lực hơn người. Nhưng khi yêu cầu họ bình

tĩnh làm việc thì lại phát hiện ra họ làm việc không hợp lý, dễ bỏ sót. Loại người này có thể để họ làm những việc có tính mở đầu.

10. Người tính cách chính trực lại có khuyết điểm là hay chỉ trích người khác không hề nể nang gì; Người tính cách cứng rắn lại có khuyết điểm là quá nghiêm khắc; Người tính cách ôn hòa lại quá mềm yếu; Người tính cách thẳng thắn lại hay cẩn thận. Đặc điểm tính cách của bốn loại người trên đều có thể chủ động khắc phục những khuyết điểm, có thể sắp xếp họ cùng làm việc với nhau để bổ sung cho nhau.

* Dùng tài năng kỳ lạ, binh lính không đổ máu

Nhân tài có những chỗ lớn nhỏ khác nhau, mà người lãnh đạo biết dùng nhân tài cần phải dùng sở trường và loại bỏ sở đoản của họ làm cho mọi nhân tài đều được dùng đúng chỗ.

Khâu Trì thời Nam triều, văn vẻ rất rung động lòng người, để thu phục tướng địch Trần Bá Chi, cấp trên để ông ta viết một bức thư "Thư gửi Trần Bá Chi" với lời lẽ rất khẩn thiết, đi vào lòng người khuyên Trần Bá Chi qui thuận. Sau khi xem xong bức thư Trần Bá Chi đã đưa quân về đầu hàng. Quả là ngòi bút của Khâu Trì thật kỳ tài, cấp trên của ông ta đã biết dùng sự kỳ tài của nhân tài chiến thuật dùng tài năng kỳ lạ này còn mạnh hơn sức mạnh của hàng chục vạn quân.

* Im lặng để đối phó, để người nói không nói được

Phàm là người giỏi biện luận đều muốn thể hiện tài năng của mình kích động đối phương phản kích để rồi nắm chắc phần thắng. Nhưng khi đứng trước họ, nếu bạn im lặng không nói gì, để cho đối phương độc diễn thì đối phương do không nhận được bất kỳ thông tin gì mà sinh ra đoán mò lung tung, hoảng hốt, cuối cùng đành phải khuất phục, phục tùng. Ở một xí nghiệp nọ, vấn đề tiền lương đang rối như tơ vò. Sau khi Giám đốc mới lên nhậm chức ông ta đã xoay chuyển được tình thế. Vậy vị giám đốc nọ có tuyệt chiêu gì đây. Nghe nói, ông ta chẳng dùng biện pháp gì cả, mà chỉ im lặng không nói gì, hàng ngày vẫn giao ban bình thường. Công đoàn của xí nghiệp phản ứng kịch liệt, cuộc đàm phán trao đổi giữa tập thể và giám đốc cũ rất căng thẳng, vị giám đốc đó không chịu nổi sự dày vò nên đã từ chức. Sau khi giám đốc mới lên nhậm chức, công đoàn cũng không buông tha, cử ngay đại diện đến đàm phán. Nhưng vị giám đốc mới vẫn không hề phát biểu gì, hai giờ rồi ba giờ trôi qua, cán bộ công đoàn chịu không nổi, giận dữ tóm cổ áo giám đốc chỉ trích, nhưng ông ta vẫn im lặng không nói gì.

Cứ như vậy, vị giám đốc mới yên lặng tới hàng chục giờ đồng hồ, các thành viên công đoàn vừa cảm thấy thất vọng lại cảm thấy mất hứng nên lặng lẽ bỏ đi. Sau đó, tuy vài lần họ tới nữa, nhưng ông ta vẫn không hề nói gì. Lúc đó, một vài đại biểu công đoàn cho rằng: "Không biết ông giám đốc đó nghĩ gì, chắc chắn ông ta đã có sự sắp xếp nào đó rồi". Trong tình hình đó, phía công đoàn đành phải đưa ra một kế hoạch thỏa hiệp. Từ đó, cuộc tranh chấp giữa hai bên mới dần hòa hoãn, cuối cùng đã được giải quyết ổn thỏa.

* Biết tài riêng để dùng cho đúng

Từ xưa đến nay, khi quản lý nhân tài, người quản lý giỏi luôn căn cứ vào tài năng ngầm, những sở trường đặc biệt, đạo đức phẩm chất tốt của nhân tài để sử dụng họ, giành cho họ quyền lực nhất thiết phải đủ để họ phát huy tác dụng của mình, nếu như có sai lầm, phải kết hợp ưu thế của họ để đôn đốc họ cải tiến hợp lý, như vậy nhân tài sẽ tự nhiên tiếp thu một cách rất vui vẻ. Nếu như địa vị giành cho họ căn bản không thể phát huy được tài năng của họ thì trong tình trạng đó nhân tài chẳng những không kịp thích ứng thì đâu còn có thể phát huy tài năng được nữa.

Người hay nói lý lẽ thì vốn ở họ có cái mồm hay nói; Người ở ẩn, vốn của họ ở chí hướng; vốn của các dũng sĩ là sự mạnh bạo; Người có kỹ thuật, vốn nằm ở đôi tay khéo léo; Vốn của thương

nhân nằm ở việc quan hệ với giới lưu thông và hiểu tình hình.

Cho nên, dùng người cần căn cứ vào điều kiện các tài năng riêng của họ để sắp xếp. Giả sử như một xạ thủ rất giỏi và có những đồ đệ trong tay chỉ có những cánh cung rất tốt mà lại không có dây cung thì không thể bắn cung trúng mục tiêu được. Nhân tài phát huy tác dụng làm nên nghiệp lớn cũng phải có điều kiện khách quan, khi không có đầy đủ điều kiện thì dù có giỏi như Thương Thang hoặc Chu Vũ Vương cũng bằng không, không thể phát huy tác dụng. Mặt khác, tài năng mỗi người mỗi khác, người thì giỏi làm việc theo ý chí của người quản lý cao nhất, mà khi đã làm được điều đó, họ rất dễ tự mãn; người lại có chí muốn quản lý tốt toàn cục diện, khi đã làm được họ rất sung sướng; có người hiểu được cách quản lý xã hội, hiểu được việc nào cần làm trước, việc nào cần làm sau, biết dừng đúng lúc, có sự sắp xếp lâu dài, còn có một loại người nữa, có thể theo bản chất của mình để cùng người khác quản lý tốt mọi sự vật. Nếu có thể phân biệt được các trạng thái trên đây thì người lãnh đạo nhân tài đó mới thực sự là một Bá Nhạc.

* Xử lý việc lớn không cần câu nệ vào các chi tiết nhỏ

Thế gian không có người hoàn hảo, vàng cũng không thể đạt tới 100% vàng. Người luôn có cả ưu điểm và khuyết điểm cùng tồn tại. Quá yêu vật chất thường làm người ta sinh bệnh; người tài cao không câu nệ những điều nhỏ nhặt; người có tài khác lạ thường có tính khí lạ; Tài chí càng cao thì khuyết điểm càng thể hiện rõ hơn. Cho nên người biết dùng nhân tài có thể nhìn thấy cái lớn mà quên đi cái nhỏ của họ.

Dương Chu tấn kiến Lương Vương, biểu thị với Lương Vương rằng việc trị thiên hạ dễ như trở bàn tay.

Lương Vương nói: “Tiên sinh có một thê một thiếp mà quản không nổi, có ba mẫu ruộng mà trồng trọt cũng chẳng ra gì mà lại nói trị thiên hạ rất dễ là cớ làm sao?”.

Dương Chu đáp: “Đó là sự thật! Bệ hạ hãy nhìn đàn dê, hàng trăm con dê tụ lại thành đàn mà chỉ cần một kẻ mục đồng vai vác cây gậy gỗ mà muốn cho đàn dê đi về phía nào đều được cả. Nếu như muốn dắt một con dê, cần phải vác theo một cây gậy vậy thiên hạ đã bắt đầu hỗn loạn rồi... “Tôi nghe nói, loài cá lớn có thể nuốt được cả một con thuyền lại không thể bơi vào dòng suối nhỏ; Chim Hồng Hạc có thể bay rất cao sẽ không đỗ ở nơi bẩn thỉu.“Cớ làm sao ư?”. Đó chính là do có chí lớn lao! Xử lý việc lớn, không nhất thiết phải câu nệ những chi tiết nhỏ, muốn thành công lớn thì ở một nơi nhỏ hẹp không thể tính toán được.

* Người có ít tài lại muốn mình nổi, người nhiều tài lại bình dị

Đối với người có tài năng ta phải biết quan sát họ từ mọi mặt. Cổ nhân nói: “Nước nhiều tất nhạt”. Xét từ việc biết người dùng người, cũng như vậy, người có tài năng thường tỏ ra bình dị, còn người có tài lớn nhất định là rất bình dị.

Xem xét qua những người thành công trong lịch sử, đa số thiên tài đều là những người bình thường, chẳng những vậy, người không hề tỏ ra trang trọng là người rất uy vũ; người văn ngôn nho nhã là người tài năng để trong lòng; người mà lời nói của họ khắp thiên hạ đều biết thì tài năng để ở những khi tranh luận, người nói và làm đi đôi với nhau thì tài năng ở chỗ hành động... Tất cả các cái đó chính là ranh giới cao nhất của nhân tài mà người thường không có được. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc, Trương Lương đời Hán đều là loại nhân tài đó. Đường Thái Tông thời xưa sử dụng Phòng Huyền Linh, Đỗ Như Hồi đều là các tướng tài nên mới tạo ra được một xã hội thanh bình thịnh vượng, một đấu gạo chỉ giá ba tiền, tối đi ngủ nhà nhà không cần đóng cửa. Những bậc quân chủ không biết tới đạo lý các bậc đại tài đều rất bình thường mà chỉ biết sử dụng một số kẻ tiểu nhân xem ra có vẻ thông minh để từ đó mà chịu thất bại nặng nề. Ví dụ, Đường Huyền Tông dùng Dương Quốc Trung, Lý Lâm Phủ là những kẻ gian thần nên đã tạo ra cảnh loạn lạc, phải hốt hoảng tháo chạy trong cảnh khói lửa ngút trời.

* Liệu cơm gắp mắm khéo léo dẫn dắt

Tài năng của con người ở mỗi người khác nhau. Tư Mã Quang đời Tống đã tổng kết: "Phàm là tài năng của con người đều có thể dùng được, người có đức cao, người có tài lớn, người tài mặt này mà không tài mặt kia". Một mét có lúc cũng là ngắn, nhưng có lúc lại là dài. Quân tử dùng người như dùng binh khí, mỗi loại có cái tốt của nó.

1. Với những đối tượng có tri thức uyên bác thì cần phải thể hiện sự uyên bác của bạn, cần thăm dò mối quan hệ nội tại bằng các suy lý trừu tượng nhiều hơn.
2. Với đối tượng văn hoá thấp, không hiểu những lý luận cao siêu thì cần phải đưa ra nhiều ví dụ thật rõ ràng.
3. Với đối tượng vừa mới phục hồi lại khi không thể dẫn dắt khéo léo thì có thể dùng phương pháp khích tướng.
4. Với đối tượng hay ba hoa thì không thể dùng lời lẽ chân thật nói để họ tiếp thu mà hãy dùng kế khuyên bảo họ.
5. Với đối tượng tính tình nóng nảy, ghét nói lôi thôi dài dòng thì cần phải nói năng thật ngắn gọn, trực tiếp vào vấn đề.
6. Với đối tượng tính cách trầm lặng, hãy chọc cho họ nói nhiều hơn nếu không ta chẳng hiểu gì về họ cả.
7. Với đối tượng đầu óc ngoan cố, nếu cứng rắn với họ sẽ dễ trở thành tình trạng bế tắc, gây nên tình thế húc đầu vào đá, ta phải nhằm đúng vào điểm mà đối phương hứng thú nhất để chuyển hoá họ.

* Dùng sở trường tránh sở đoản

Mỗi con người đều có sở trường và sở đoản riêng của họ, dùng người phải dùng sở trường của họ chứ không dùng sở đoản. Do vậy, dùng người không nên cầu toàn. Với người chỉ có một mặt tài càng phải chú ý dùng sở trường của họ mà bỏ đi cái chưa đầy đủ của họ.

Sử dụng những người này cần chú ý:

1. Đừng vì sở đoản của họ mà bỏ mất sở trường.
2. Đừng lấy sở trường của mình để đánh giá người khác.
3. Đừng vì những lỗi lầm nhỏ mà làm lỡ mất tài lớn.
4. Sử dụng trí tuệ của họ cần tránh để bị sự thông minh tài trí của họ đánh lừa, sử dụng dũng khí của họ cần tránh họ lạm dụng.
5. Khi sử dụng họ, không chỉ cần sử dụng triệt để sở trường mà còn cần che bớt những sở đoản để không làm họ khó chịu.
6. Với những người có tài thao lược, không nên so đo sở đoản của họ; với người đạo đức cao thượng, chớ nên khoét vào những chỗ yếu nhỏ của họ.

* Dùng những cái được, tránh những cái mất

Cổ nhân nói rằng, người có tài một mặt nào đó, có những sở trường đặc biệt, nó không quá cương cũng không quá nhu. Có thể phân chia ra làm mười hai loại tài năng, tuy chưa thật toàn diện, nhưng có thể từ đó mà suy luận ra các mặt tài năng khác:

1. Người cương nghị: Thẳng thắn kiên nghị, chấp nhận sửa chữa nhưng dễ bị kích động.
2. Người dũng mãnh: Dũng mãnh, mạnh mẽ, luôn đi hàng đầu nhưng lắm nghi kị.
3. Người mẫu mực: Có ý chí kiên cường, dùng làm cốt cán nhưng hay cố chấp.
4. Người rộng rãi: Rộng rãi, uyên bác, tài năng bao trùm nhưng lòng có lúc vẩn đục.
5. Người năng động: Năng động tìm tòi, sự nghiệp vươn lên nhưng không chặt chẽ.
6. Người chất phác: Chất phác tới cùng, bản chất trung thành nhưng không tỉ mỉ.
7. Người nhu mì: Rất nhu mì, có lòng khoan dung, nhưng lại không quyết đoán.
8. Người cẩn thận: Là người rất cẩn thận, tinh tế, nhưng lại hay đa nghi.

9. Người có tài ăn nói: Rất có tài biện luận, giải thích nhưng lại hay dây dưa.
10. Người chính trực: Rất thanh liêm chính trực, tiết kiệm, nhưng lại quá câu nệ.
11. Người trầm tĩnh: Rất trầm tĩnh biết giữ bí mật, kể từ chuyện nhỏ, nhưng lại hay do dự.
12. Người lắm mưu mẹo: Là người lắm mưu nhiều kế, lắm mưu lược, nhưng hay trái lệnh.

* Tấn công điểm yếu, đánh nhụt nhuệ khí

Đầu đời Bắc Tống, Nam Đường phái sứ giả tới cống nạp, người được phái đi là danh sỹ Từ Huyền. Sau đó, Nam Đường lại tới triều cống, Tống Diên theo lệ phải cử một vị quan đi cùng sứ giả để tiếp nhận cống phẩm. Các văn võ trong triều đều biết Từ Huyền là người thông kim bác cổ, sợ mình không đủ học thức mà làm mất thể diện, Thái Tổ nói: “Hãy để trẫm tự chọn người”.

Tống Thái Tổ để quan hoạn truyền chỉ, Yêu cầu Cung Tiều Tư lập một danh sách gồm 10 người hầu trong cung đều không biết chữ trình lên. Sau khi danh sách được lập xong, Thái Tổ ngự bút khoanh vào một người trong bản danh sách đó và nói: “Hãy để người này đi”.

Người hầu này không hiểu vì sao Hoàng thượng lại cử mình đi làm sứ thần. Vừa lên thuyền xong, Từ Huyền đã thao thao bất tuyệt đàm luận với ông ta, nói đủ chuyện từ cổ chí kim, lời lẽ rất sắc bén mọi người xung quanh đều thán phục tài ăn nói của Từ Huyền, ca ngợi ông ta không hổ danh là một danh sĩ Giang Nam. Nhưng, người hầu nọ cơ bản chẳng hiểu ông ta nói gì, đương nhiên chỉ biết im lặng để đối phó và gật đầu cho qua chuyện. Suốt mấy ngày liền Từ Huyền nói đến khô cả miệng, mệt mỏi rã rời, những điều muốn nói đều đã nói hết cả mà người hầu cũng chẳng tranh luận với ông ta, Từ Huyền cảm thấy mất hứng nên chẳng nói gì nữa.

* Viên tướng phụ tá không thể thiếu được

Phần lớn thời gian cả cuộc đời của viên tướng ba sao Mỹ John Marshall đều ở vị trí phụ tá, nhưng lại được người ta coi là “Một tướng lĩnh vĩ đại trong các tướng lĩnh vĩ đại nhất”. Tài năng xuất chúng của ông đã được Tư lệnh Lục quân tín nhiệm và tán thưởng. Từ đó ông ta đã thành một trợ thủ quan trọng nhất. Tháng 3 năm 1941 Tổng thống Roosevelle yêu cầu Tư lệnh Lục quân cử một số sĩ quan cao cấp đi thị sát châu Âu, phản ứng đầu tiên của ông là: “Tôi không muốn để Marshall ra đi lúc này, ông ta rất quan trọng ở đây”. Có lúc, Marshall đi quan sát diễn tập, ông đã viết trong nhật ký như sau: “Tôi cảm thấy ông ta đi quá lâu”. Tính quan trọng của một trợ thủ như Marshall được phát huy đến cực điểm như vậy thực là một kỳ tài nổi tiếng không thể hoặc không thiếu được.

* Lấy thiếu bù đủ, lấy chậm chạp thắng lanh lợi

Tiêu chuẩn tốt nhất của việc tuyển chọn nhân tài là đức tài đầy đủ, nhưng sự việc thường ngược lại với mong muốn của mình, vậy khi chúng ta phải nhượng bộ chỉ sử dụng những nhân tài có những khiếm khuyết nhất định thì phải chú ý những gì?

Những người này đại thể có thể chia làm hai loại: Một là người có tài năng không đầy đủ và một là những người đức hạnh không đầy đủ. Các loại khác nhau có cách dùng khác nhau. Khi người lãnh đạo dùng người cần chú trọng người tuy vụng về nhưng chân thành, có nghĩa là người cần cù chịu khó làm việc, làm nhiều việc thực sự, chứ không cần người chỉ khua môi múa mép, chỉ nói mà không làm, chẳng làm nên chuyện gì cả; Còn những người theo chủ nghĩa làm thực sự tuy xem ra có vẻ vụng về nhưng họ thực sự làm được việc. Cho nên người chất phác, có đạo đức, đó chính là cơ sở để đi tới thành công.

Đối với các nhân tài mà mặt tài năng chưa thể hiện rõ ràng, cần phải truyền thụ cho họ bí quyết xử lý công việc thật cẩn thận, sao cho trong giao tiếp hàng ngày họ có thể tự đề ra mưu lược, kiềm chế bản thân, nhìn người nhìn mình, nhìn thẳng vào chỗ chưa đầy đủ của mình, chú ý khiêm tốn học hỏi, đồng thời cũng tránh cho họ vì tính hiếu thắng mà dẫn tới chuyện nọ

chuyện kia. Chỉ có ai “Luận công cho người khác, sai lầm mình chịu trách nhiệm” mới có thể thu hút người khác về với mình, lấy “sở trường” của mọi người để bù đắp “sở đoản của chính mình”.

* Cách dùng người có tài bình thường, xem việc chọn người

Người quản lý giỏi khi sử dụng sự vật phải biết dùng sở trường của nó chứ không dùng sở đoản, cho nên không có việc nào là không làm được, không sự nghiệp nào là không xây dựng được. Còn người quản lý hồ đồ, không hiểu mọi sự vật đều có sở trường và sở đoản của nó mà luôn cầu toàn. Do đó, khi dùng người phải khảo sát tính chất của sự vật, xác định trình tự quản lý hợp tác cùng có lợi để sử dụng hết khả năng của họ. Ví dụ, việc đối nhân xử thế là sở trường của con người, động vật không thể có; nhưng leo trèo lên vách đá cheo leo nguy hiểm lại là sở trường của loài khỉ, con người lại không thể có bản lĩnh như loài khỉ, thì mệnh lệnh đó sẽ không ai chấp hành không ai gánh vác trách nhiệm đó cả. Cho nên nói rằng, vừa phải cần có những người tài năng bình thường, nói cách khác là vừa có những nhân tài cao cấp, lại vừa phải có người bình thường chất phác thật thà. Như vậy, khi phải làm những công việc cụ thể có cường độ tương đối lớn sẽ không phải “dùng dao giết trâu để mổ gà”.

* Dùng tài từng mặt, thành bại là ở chỗ phân biệt được rõ

Người xưa nói, việc dù khó tới đâu cũng không khó bằng việc biết người. Phân biệt được nhân tài là điều khó nhất, mà phân biệt được tài năng từng mặt của con người có thể dùng được hay không lại càng khó hơn. Đó là vì một việc có chỗ đúng chỗ sai. Ví dụ, thẳng thắn cương trực lại giống như hà khắc; nhu mì mềm yếu lại tự như trung hậu; liêm khiết tiết kiệm lại như người ki bo; nói năng không rành mạch giống như người bất tài, người biện bạch lại như có tài liệu thực, kẻ vô học thao thao bất tuyệt như người rất uyên thâm; những kẻ hay cạnh khoé lại như người cương trực, tất cả những cái đó đan xen nhau, thật thật giả giả quả là khó phân biệt được. Cho nên người ta mới nói rằng, việc khó nhất trên thế gian này vẫn chưa khó bằng việc nhận biết một con người. Mỗi người lãnh đạo thông minh đều phải nhận biết chính xác những ảnh giả mà người có tài năng từng mặt tạo ra, nhằm phân biệt để sử dụng họ tốt nhất.

* Dùng người theo bẩm sinh của họ, kể cả khi bị khiếm khuyết

Eđixơn từng có một câu chuyện như sau: Một hôm ông tổ chức chiêu đãi ông Helen - một người bạn vừa câm vừa điếc tại nhà. Ông nói: “Tai không nghe được gì cũng chẳng phải là điều gì không tốt. Nó giống như tạo ra một bức tường bảo vệ quanh bạn rất an toàn, chẳng ai quấy rầy gì bạn cả, đó cũng là điều tuyệt vời”.

Nhưng bạn ông không phục đáp rằng: “Nếu tôi cũng giống như anh là một nhà phát minh vĩ đại, tôi nhất định sẽ phát minh ra một loại máy để làm cho mọi người điếc trên toàn thế giới đều phục hồi được thính giác...” Eđixơn trả lời một câu khiến người ta nản lòng “Sao? Bạn thực sự cho là như vậy ư” Tôi cho rằng, việc nghe hay không nghe tiếng nói của loài người đều như nhau cả!”.

Câu nói của Eđixơn có lẽ bao hàm một ý hài hước nào đó, nhưng đối với một người không thể nào làm thay đổi khuyết tật của mình được mà nói, việc áp dụng thái độ nhân sinh cho khiếm khuyết đó là một ưu thế, không nghi ngờ gì nữa càng có lợi cho họ đối mặt với những khốn khổ của mình, ngẩng cao đầu tiếp bước đi hết cuộc đời của mình.

* Cách dùng các mưu sĩ, trước hết phải làm yên lòng họ

Thời Tam Quốc, Lưu Kỳ, con trai Lưu Biểu, do bị mẹ là Thái phu nhân quá ghét nên đành phải tới cầu cứu Gia Cát Lượng. Mà Lưu Bị và Gia Cát Lượng vì mình sống quá lâu trên đất của Lưu Biểu nên đều cố ý tránh không trực tiếp tiếp xúc với Lưu Kỳ. Nhưng do Lưu Kỳ bị Thái phu nhân bức quá, để thỉnh cầu Gia Cát Lượng cho chủ ý, đành phải mời Gia Cát Lượng tới phủ của mình. Gia Cát Lượng nói:"Lượng tôi là người khách ở nhờ, đâu giám can dự vào chuyện cốt nhục nhà họ Lưu được? Nếu lộ chuyện ra thì tai hại không nhỏ". Lưu Kỳ đành phải mời Gia Cát Lượng vào mật thất, nhưng vẫn chưa được nghe nói gì, sau cùng đành lấy cớ mời Gia Cát Lượng lên lầu nhỏ đọc sách. Lúc Gia Cát Lượng muốn xuống lầu phát hiện cầu thang đã bị dỡ bỏ. Lưu Kỳ nói: "Tiên sinh sợ lộ, không chịu nói ra. Nay ở đây trên không tới trời, dưới không đến đất. Lời nói từ miệng tiên sinh bay sẽ lọt ngay vào tai Lưu Kỳ tôi. Xin tiên sinh chỉ giáo cho". Gia Cát Lượng lấy việc tính người bị bức đến đường cùng làm lý do đã đưa ra một kế để Lưu Kỳ thoát hiểm. Câu chuyện này cho thấy rằng, mưu sĩ lấy mưu mẹo làm sở trường của mình, suy nghĩ chu đáo, muốn sử dụng mưu sĩ phải làm yên lòng họ, có như vậy mới làm cho họ vạch ra mưu lược cho mình. Về điểm này, Lưu kỳ là người hiểu rất sâu sắc.

* Cách dùng các mưu sĩ, phải biết tính xa

Thời Chiến Quốc, Mạnh Thường Quân phái môn khách Phùng Huyên của ông ta tới Tiết Địa thay mình đòi nợ. Trước khi đi, Phùng Huyên hỏi Mạnh Thường Quân: "Thu hết nợ có cần mua gì về không ạ?". Mạnh Thường Quân đáp: "Xem nhà ta thiếu gì thì mua cái đó". Phùng Huyên đến Tiết Địa, gọi tất cả người vay nợ lại, sau khi thu lại tất cả giấy vay nợ, ông giả truyền mệnh lệnh của Mạnh Thường Quân, đem tất cả số tiền vay tặng lại cho người vay rồi mang giấy tờ vay nợ đốt hết. Dân chúng ở đó tung hô "Mạnh Thường Quân vạn tuế". Phùng Huyên nhanh chóng trở về nước Tề, Mạnh Thường Quân thấy lạ sao Phùng Huyên lại về nhanh như vậy bèn hỏi: "Nợ đã thu hết rồi sao?". Phùng Huyên đáp: "Thu hết rồi ạ!" Mạnh Thường Quân lại hỏi: "Mua về được những gì?". Phùng Huyên nói: "Ngài nói xem nhà thiếu gì thì mua, tôi thấy trong nhà ngài ngọc ngà châu báu rất nhiều, người nhà, chó ngựa cũng rất nhiều, mỹ nữ cũng có vô số. Nhưng chỉ thiếu một thứ đó là nghĩa, vì vậy tự tôi đã quyết định mua nghĩa về cho ngài". Mạnh Thường Quân coi như không có gì xảy ra: "Mua nghĩa dùng làm gì?". Phùng Huyên nói:"Trước mắt, ngài mới chỉ có vùng đất Tiết Địa nhỏ bé, nhưng không yêu thương dân chúng ở đó mà chỉ muốn kiếm lợi từ nơi ấy. Do đó, tôi đã giả truyền lệnh của ngài, trả lại tất cả khoản vay, đốt bỏ tất cả các khế ước vay nợ, dân chúng vô cùng cảm kích, đó chính là cái "Nghĩa" mà tôi mua hộ ngài. Lúc đó, Mạnh Thường Quân chưa hiểu là chuyện gì nên có vẻ không vui.

Một năm sau, Tề vương nghi kị Mạnh Thường Quân nên đã miễn chức Tể tướng của ông, buộc ông đi Tiết Địa. Kết quả là già trẻ gái trai trăm họ dân Tiết Địa đã nghênh tiếp ông từ xa. Cho đến lúc này, ông mới hiểu ý nghĩa sâu xa của việc "mua nghĩa" của Phùng Huyên.

Mạnh Thường Quân là một trong bốn vị công tử nổi tiếng thời Chiến Quốc, nhưng không nghĩ tới những nguy nan trong lúc đang sống thanh bình, rất may ông có được Phùng Huyên lo liệu. Ngày nay, xã hội thay đổi là lẽ thường tình, xin hãy chớ quên điều này.

* Vì cái "cương" của họ, kích thích để dùng họ

Tướng quân Bùi Văn trong thời kỳ đầu nhà Đường đóng đô ở Lạc Dương đã tới chùa Thiên Cung, may mắn gặp được hoạ sĩ Ngô Đạo Tử và nhà thư pháp Trương Húc. Ông chủ động đón tiếp rất nhiệt tình và tự giới thiệu về mình, mời hai vị đến nhà hàng dùng cơm. Hai người cũng không chối từ, miệng còn nói "Thật hân hạnh và cùng nhau bước vào một tiệm rượu".

Sau ba tuần rượu, Bùi Văn mới thổ lộ lòng mình, rồi lần lượt tặng hai vị mười viên ngọc quí, hàng trăm lạng bạc gọi là làm lễ vật thù lao cho việc vẽ tranh, đề từ.

Nào ngờ nụ cười trên môi hai nhà nghệ thuật vụt tắt, lập tức lạnh như băng, phủi tay áo rồi bỏ đi.

Bùi Văn rất khó chịu, Ông ta nghĩ, nếu nói về địa vị xã hội, mình chẳng kém gì họ, đàng hoàng là một tướng quân; nói về tài năng, mỗi người có một tài riêng chưa hẳn ai hơn ai. Người vẽ đẹp, người viết đẹp, còn ta kiếm thuật số một thiên hạ. Hôm nay ta đã phải nhún nhường để mong có bức tranh, vậy mà giữa nơi đông người lại bị một phen thật đáng xấu hổ. Bùi Văn bất giác tức giận không nén được.

Bùi Văn có một tật xấu, hễ tức giận là múa kiếm, luôn mồm lẩm bẩm: "Đại sư gì! Thư thánh gì! Họa thánh gì! Thật là một lũ lừa bịp! Chỉ múa may cây bút lọ mực vẽ vời nên những hoa thơm, mỹ nữ, thật là trò vô bổ, chẳng thà như ta đây tay nắm chặt thanh gươm diệt ác đuổi tà mang lại thái bình cho nhân dân. Có giỏi thì ra đây xem!".

Ngô Đạo Tử và Trương Húc nghe xong liền bước tới nắm tay và ôm chặt lấy Bùi Văn và nói: "Vừa nãy không phải chúng tôi cố ý làm ngài khó chịu, mà vì chúng tôi rất ghét mùi tanh của đồng tiền, không bao giờ làm nghệ thuật vì tiền cả".

Nói đoạn, Ngô Đạo Tử đột nhiên nổi hứng, vung cây bút lớn trong tay, vẽ liền một mạch tạo nên một bức bích họa rất lớn, đó chính là bức "Trừ tai diệt nạn" mà lúc còn sống ông hài lòng nhất.

Sở dĩ Bùi Văn có được những nét bút chân thực của Ngô Đạo Tử vì ông hiểu được lý lẽ vì cái "cương" của họ mà dùng được cái tài của họ.

* Vì họ thẳng thắn nên phải dùng sự chân thành của họ

Cách nhìn của người xưa là phải gạt bỏ những tên quan lại gian ngoan, tham lam độc ác thì cuộc sống của nhân dân mới được bảo đảm; sử dụng những vị quan thanh liêm chính trực thì những kẻ trộm cướp mới hết đường sống. Thực tế, trước khi người chính trực có quyền lực trong tay, họ rất khí khái nên dễ bị người khác ghen ghét. Sau khi có quyền lực, do hình pháp quá nghiêm nên lại làm cho nhiều người sợ. Nhưng vì họ rất chí công vô tư hay đắc tội với bậc quyền quý nên dễ bị quyền quí hãm hại. Cho nên, dùng người chính trực nhất định phải dùng sự trung thành của họ.

Trong những công thần đầu triều Hán, Phàn Khoái rất lỗ mãn không thể cùng tranh luận với các hiền thần được Lưu Bang cũng không ưa tính tình đó. Nhưng chính Phàn Khoái lại có hai ưu điểm mà quần thần không có được: Một là khi Lưu Bang mới vào thành Lạc Dương, nhìn thấy trong cung nhà Tần có rất nhiều châu báu, gái đẹp nên muốn giữ lại dùng riêng, quần thần cho như vậy là không thỏa đáng nhưng không ai dám nói, chỉ duy nhất có Phàn Khoái dám đứng ra can gián rằng, chính vì những đồ xa xỉ hoa mỹ đó trong cung cấm cho nên nhà Tần mới bị diệt vong, nay làm sao mà giữ chúng lại trong cung? Người thẳng thắn như vậy thật ít thấy. Hai là khi Lưu Bang đang lâm bệnh trên giường, lệnh không cho bất kỳ ai vào quấy rầy, nhưng chỉ có Phàn Khoái là dám xông vào trình tấu. Con người dũng cảm luôn coi xã tắc nước nhà làm trọng, ngày nay liệu có còn tìm thấy được không? Cho nên, chỉ có những nhân tài có chí khí ngoan cường, thấu tình đạt lý mới có thể thực sự mang lại cho người lãnh đạo những tin tức chính xác, mới có thể cùng lãnh đạo một lòng xây dựng sự nghiệp. Với người có chí khí như vậy, cần phải đối xử tốt với họ.

* Dùng người thô bạo, xem thế để dẫn dắt họ

Phương pháp dẫn dắt theo xu thế: Đây là phương pháp dẫn dắt thuận theo xu thế phát triển của sự vật theo hướng mà mình hy vọng để đạt được mục đích của hy vọng đó.

Đây cũng là phương pháp rất có hiệu quả dẫn dắt tâm lý con người phát triển theo hướng có mục đích. "Xu thế" sở dĩ có lợi cho "dẫn dắt" bởi vì nói chung con người tồn tại tâm lý tuân theo và tâm lý không theo cái khác lạ, dễ sinh ra tình cảm ngược đối với những vật không hợp ý mình. Cho nên, muốn mang cách nghĩ của mình đặt vào người khác, bắt họ theo ý kiến của mình thì phải phân tích cẩn thận tâm lý tuân theo của đối phương có nghĩa là cần làm rõ xem đối phương hứng thú những gì, điều này gọi là quan sát tình thế. Chỉ có nhìn nhận vấn đề này

đúng đắn mới có thể quyết định phải dẫn dắt như thế nào, đó là một bước quan trọng không thể thiếu được. Nếu nhìn nhận sai, sẽ tạo ra tâm lý ngược, rất khó dẫn dắt được.

Trong quá trình dẫn dắt, vừa phải biết nắm chắc những gì có lợi cho việc đạt tới mục đích của mình trong xu thế để phát huy nó nhằm đưa tới kết quả theo yêu cầu. Với những người thô bạo, cần phải nắm chắc mức độ nóng nảy để vận dụng khéo léo.

1. Gặp người nóng nảy xúc phạm bạn, xin hãy thật bình tĩnh, có thể tạm thời không cần để ý tới họ, có lúc chỉ trừng mắt một cái là đủ, cũng có lúc chỉ cười một cái là xong.
2. Nếu bản thân cũng là người nóng nảy, hai cái nóng gặp nhau sẽ dễ "bùng cháy", lúc đó bạn cần đặc biệt chú ý kìm nén cơn nóng của mình, nhẹ nhàng tỉ mỉ thuyết phục đối phương.
3. Nếu bạn có thái độ ôn hòa, tấm lòng rộng mở sẽ có thể làm giảm ngọn lửa đang bốc trong người kia, làm họ mất hứng và thôi không tranh cãi nữa.
4. Người nóng tính thường dễ bộc lộ ra với người xung quanh. Lúc đó nên nhường nhịn họ, đợi khi tính trở lại ôn hòa sẽ nói chuyện với họ.

* Dùng người thẳng thắn, biết sai phải sửa

Người xưa có nói: Một nhà nước dùng những vị đại thần chính nghĩa thì triều đình sẽ không xảy ra điều tiếng; tin dùng người dám dùng lời nói thẳng để can gián thì những sai lầm của Hoàng đế sẽ không thể trong thời gian dài không sửa chữa. Cũng như vậy, người chính trực được trọng dụng, đó sẽ là tiêu chí cho sự yên ổn của đất nước; khi kẻ gian tà được trọng dụng, đó sẽ là nguyên nhân để đất nước hỗn loạn. Vậy nên phải dùng người chính trực, bỏ kẻ gian tà.

Ngụy Chinh đời Đường rất có tài trị quốc, tính cách rất cương trực, không gì bắt được ông rút lui, khuất phục.

Thái Tông nói: "Ngụy Chinh dám mạo phạm Trẫm, lại thẳng thắn can gián, thường không cho phép Trẫm làm sai, nên Trẫm rất coi trọng ông ta". Ngụy Chinh bái lạy rồi nói: "Bệ hạ dẫn dắt thần, thần mới dám thẳng thắn can gián, giả như bệ hạ không thể tiếp thu ý kiến của thần thì thần đâu dám mạo phạm Long nhan, xúc phạm vào điều kị húy đó được". Thái Tông nghe xong rất mừng.

Sau khi Ngụy Chinh mất, đích thân Thái Tông đến trước linh cữu khóc lóc, truy tặng ông làm Tư Không, hiệu là "Văn Trinh". Tự tay Thái Tông lập văn bia và đích thân viết lên bia đá đó, còn ban cho người nhà Ngụy Chinh được ăn lộc của chín trăm hộ. Về sau, Thái Tông từng nói với người hầu rằng: "Dùng đồng làm gương soi có thể chỉnh trang mũ áo; dùng những tấm gương cổ đại có thể biết được nguyên nhân của sự thay đổi của các triều đại và sự hưng vong của thiên hạ; Dùng con người làm tấm gương có thể biết rõ được mất của bản thân mình. Nay Ngụy Chinh đã mất, Trẫm đã mất đi một tấm gương rồi!".Vì lẽ đó mà ông ta đã khóc rất lâu và sau đó hạ chỉ rằng: "Trước kia chỉ có Ngụy Chinh thường chỉ ra những sai lầm của Trẫm, từ sau khi ông ta chết, dù ta có sai lầm nhưng chẳng có ai chỉ ra cả. Lẽ nào chỉ trước kia ta mới có sai lầm còn nay đều đúng cả? Nguyên nhân hẳn là các chúng thần chỉ biết phục tùng, không dám động tới Trẫm! Từ nay về sau các khanh phải mang hết lòng trung thành của mình ra, nếu ta có chỗ nào đúng, chỗ nào sai đều phải nói thẳng, không được giấu diếm."

* Dùng kẻ ác: lấy độc trị độc

Trong cuộc sống hiện thực, rất nhiều người tính tình độc ác rất khó trị được, cho nên đối với một số cá biệt kẻ tiểu nhân và bọn gian thần rất khó đối phó, chẳng thà dùng lấy độc trị độc, biến thứ "phế thải" thành "của quí", lợi dụng đầy đủ họ để phục vụ cho mình để có thể chế ngự họ hoàn toàn được.

Dưới đây là những phương pháp mà lãnh đạo có thể dùng:

1. Lấy cái “độc” của chính họ để trị họ.
2. Dùng kẻ ác trị kẻ ác.
3. Dùng người lười nhác trị người lười nhác.
4. Dùng gian thần trị gian thần.
5. Dùng người bình thường trị người có tài.
6. Dùng người tài trị người tài.
7. Dùng kẻ xảo trá trị kẻ xảo trá.
8. Dùng kẻ tham trị kẻ tham lam.
9. Dùng quan tham trị tham quan.
10. Dùng chính khách trị chính khách.
11. Dùng rắn độc trị bọn rắn độc.
12. Dùng phụ nữ trị phụ nữ.
13. Dùng quan bà để trị các quan bà.
14. Dùng rượu ngon trị kẻ nát rượu.
15. Dùng gái đẹp trị kẻ háo sắc.
16. Dùng quyền lực trị những quan tham.
17. Dùng tiền bạc trị kẻ tham lam.

* Cách dùng quan: lấy người chế ngự người

Trong lịch sử Đại Đường, lực lượng quan hoạn rất lớn mạnh. Đường Đại Tông lợi dụng sức mạnh của Tể Tướng Nguyên Tải mưu sát hoạn quan Ngư Triều Ân. Thu về quyền lực mà bọn hoạn quan bá chiếm. Nhưng về sau, quyền thế của Nguyên Tải lại vì vậy mà được mở rộng.Có một người thân thích muốn xin ông một chức quan nhưng ông không thèm để ý gì tới người đó bèn viết bừa lên một tờ giấy hai chữ “Nguyên Tải”. Người này đã cầm tờ giấy đó cho quan địa phương xem. Vị quan địa phương vừa nhìn thấy chữ kí của Nguyên Tải liền cảm thấy như đang đứng trước mặt Tể Tướng, tiếp đãi rất nồng hậu.

Sau này, Đại Tông thấy Nguyên Tải luôn hành động một mình. Đại Tông trước hết dùng một đại thần của Nguyên Tải thuộc lớp người dưới, để người này cử rất nhiều tay chân thân tín thu thập tin tức ở khắp nơi. Thế rồi, Đại Tông đã lệnh cho tướng quân Ngô Tấu nhân dịp Nguyên Tải họp bàn chính sự trong triều đã bắt ngay tại chỗ và “ban cho tự xử”. Đại Tông trước tiên lợi dụng Nguyên Tải để quét sạch đám hoạn quan Ngư Triều Ân, sau đó lại dùng Ngô Tấu để trừ khử Nguyên Tải. Cả Ngư Triều Ân, Nguyên Tải và Ngô Tấu đều là người không thiện, nhưng Đại Tông đã vận dụng thủ đoạn của ông thật cao siêu.

* Người có nhiều loại khác nhau, nhưng mọi tài năng đều dùng cả

Tào Tháo dùng tất cả mọi tài năng. Ông ta chẳng những tin dùng những danh sĩ lớn như Tuân Úc, Tuân Du, Trọng Dao, Trần Quần, Tư Mã Ý..., mà còn dùng cả những người như Quách Gia, Đỗ Kỷ nữa. Trần Lâm đã từng giúp Viên Thiệu viết bài hịch kể tội Tào, nhưng sau khi Trần Lâm quy hàng, Tào Tháo quý tài năng của ông ta, chẳng những không trừng phạt mà cử ông ta nắm giữ việc văn thư.

IV. DÙNG NGƯỜI THEO KẾ, NƯỚC LÊN THUYỀN LÊN - PHƯƠNG PHÁP DÙNG NHỮNG TÀI NĂNG THEO THỜI THẾ TRONG THIÊN HẠ

Thiên tài trong thiên hạ xuất hiện theo thời thế, cái gọi là "Thời thế tạo anh hùng", "Nguy nan mới biết mặt anh tài", những lúc như vậy chọn người tất sẽ thành công. Người quản lý giỏi phải hiểu được đạo lý nước nổi thuyền lên, biết dùng thời thế để đốt lên những điểm sáng của nhân tài và để nó phát huy lớn hơn, thật mang một hàm ý sâu xa trong việc dùng người.

"Chọn người theo thời thế" là chỉ căn cứ và tình hình định không khác nhau để lựa chọn người chỉ huy ưu tú, tạo nên cục diện có lợi trên chiến trường. Gia Cát Lượng thời Tam Quốc là một nhà mưu lược quân sự kiệt xuất trong lịch sử. Trong lần đầu tiên xuất binh chinh phạt Tào Nguỵ ông đã dùng sai tướng. Nhai Đình vốn là nơi hiểm yếu và ra chỉ một đường, mọi người cho rằng nơi đó cần cử tướng già này dàn trận mạc như Nguỵ Diên trấn giữ, nhưng Gia Cát Lượng lại chọn một Mã Tốc là người hay ba hoa. Do dùng sai người, Nhai Đình thất thủ, kéo theo toàn cục làm cho quân Thục tiến vào không được, phải bỏ ba quân ở Lũng Tây, rút lui về Hán Trung. Khi tổng kết bài học bắc phạt thất bại đó, Gia Cát Lượng nói mình "không biết rõ về người" "giao việc không đúng người". Ngược lại, liên hệ tới Liễu Truyền Trí - Tổng Giám đốc điều hành Tập đoàn Liên Tưởng đã đề bạt một cấp phó trẻ, có năng lực nên chỉ trong hai năm, từ một tập đoàn làm ăn bình thường trở thành hàng đầu. Một trong những nhân tố quan trọng của sự thành công chính là ông ta biết "Chọn người theo thời thế", làm cho tất cả các nhân tài trong tập đoàn đều phát huy hết khả năng của bản thân, thúc đẩy sự nghiệp của tập đoàn phát triển đi lên, sáng tạo ra hiệu quả đứng hàng đầu.

* Dùng người theo việc nhất định thành công

Người xưa rất coi trọng tính thực dụng và hiệu quả của nhân tài. Với những người hữu danh vô thực thì kiên quyết loại trừ. Vậy người xưa nói, nếu quan lại nhận lệnh vào buổi sáng, không làm theo đúng nguyên tắc thì đến tối sẽ bãi chức ngay; còn người nhận lệnh vào buổi tối nhưng không tuân theo phá nước thì sáng hôm sau sẽ miễn chức ông ta, có như vậy dùng người theo việc mới nhất định thành công.

* Dùng người theo thời, có thể dùng nhất thời

Người xưa cho rằng, mỗi người có khả năng riêng, mỗi vật có tác dụng riêng, nếu không dùng theo năng lực của họ sẽ hỏng việc, vật không dùng đúng chỗ cũng thành nhân tài sẽ phải có cách dùng đúng chỗ cũng thành bỏ đi. Vì vậy, từ khi có thiên hạ là đã có nhân tài, có nhân tài sẽ phải có cách dùng, dùng đúng coi như được người, dùng không đúng coi như mất người.

Lưu Bị có tài nhận biết người, biết vật và có một loạt tư tưởng và chính sách đặc sắc dùng người theo thời thế nên phải trải qua con đường lập nghiệp gian nan vất vả, nhưng cuối cùng đã thu phục được hầu hết các nhân tài văn võ nam bắc. Trong đó, thời kỳ quần hùng tranh đấu ở phương Bắc, ông đã tập hợp được Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, Giản Ung... lôi kéo được một đội ngũ những người ủng hộ nhà Hán. Thời kì tranh giành Kinh Châu, lại mời được cả những nhân tài nổi tiếng thiên hạ như Gia Cát Lượng, Bàng Thống, còn thu phục cả Mã Lương, Nguỵ Diên, Phí Vi, Tưởng Uyển đủ mặt anh tài văn võ; Sau đó trong thời kì đánh chiếm Ích Châu, đã thu phục thuộc hạ của Lưu Chương và các quan lại địa chủ đất Ích Châu như Pháp Chính, Ngô ý, Lưu Ba, Hoàng Quyền, Dương Hồng và các viên tướng tài đến từ phía Bắc như Hoàng Trung, Mã Siêu để cuối cùng xây dựng nên một nền móng vững chắc cho chính quyền Thục Hán.

* Thời thế tạo anh hùng. Biết dùng sẽ thắng

Năm 1850, phát hiện ra mỏ vàng ở vùng biển miền Tây nước Mỹ. Strauss một thanh niên Do Thái nước Đức cũng tới đó đãi vàng. Anh ta mở một cửa hiệu vải bạt. Một lần, có một thợ đào vàng đến thăm và nói: "Vải bạt của anh tuy chúng tôi dùng rất thích hợp, nhưng nếu đem vải may thành quần cho thợ đào vàng sẽ thích hợp hơn, quần thợ đào vàng đang mặc đều là vải bông rất chóng rách, nếu may nó bằng vải bạt sẽ chắc chắn hơn nhiều".

Strauss vội lấy ra một tấm vải bạt rồi cùng người thợ đó tới hiệu may để thợ may cho anh ta một chiếc quần lửng. Đó là chiếc quần làm việc bằng vải bạt đầu tiên trên thế giới. Sau đó loại quần này được dùng rộng rãi và rất được hoan nghênh.

Do độ bền, chắc, mặc rất thích hợp nên thợ đào vàng miền Tây và những chàng cao bồi rất ưa chuộng loại quần này, bản thân ông ta cũng kiếm được món tiền lớn. Đây là một ví dụ thành công về việc thời thế tạo anh hùng, theo thời mà dùng người, chỉ một câu nói của một người thợ đào vàng không tên tuổi mà đã tạo ra một kì tài trong thiên hạ.

* Thiên tài vô giá - ngàn vàng không tiếc

Thụy Sĩ có một nghiên cứu sinh đã nghiên cứu, chế tạo thành công một chiếc bút điện tử kèm theo một thiết bị phụ trợ, tính năng của nó có thể dùng để hiệu đính những bức ảnh hồng ngoại do vệ tinh chụp. Phát minh này làm cho cả thế giới phải chú ý tới.

Một doanh nghiệp lớn của Mỹ nghe tin này đã cử người đến gặp nghiên cứu sinh nọ đưa ra các điều kiện rất ưu đãi mời người này sang Mỹ làm việc.

Một số công ty của Thụy Sĩ tìm mọi cách để giữ người đó lại. Vậy là cuộc chiến tranh giành nhân tài bùng nổ, khoản lương giành cho người này tăng đến mức chóng mặt.

Cuối cùng người Mỹ cực kì khôn ngoan đã lên tiếng rằng, nay họ sẽ không tăng thêm các con số về tiền lương cho người đó nữa, mà đợi phía Thụy Sĩ tăng lên đến con số đã định, họ sẽ nhân con số đó với 5; và cuối cùng, người nghiên cứu sinh nọ và phát minh của anh ta đã được đưa sang nước Mỹ.

* Nhìn người theo thời thế, tức là không xét đến quá khứ

Thời mười sáu nước Đông Tấn, Lã Soạn thời hậu Lương phát động một cuộc chính biến, trong chiến đấu suýt nữa bị Tề Tùng chém đầu. Sau khi giành được chính quyền, Lã Soạn vốn rất tin dùng Tề Tùng. Một lần, Lã Soạn hỏi đùa Tề Tùng: "Nhát dao mà ngài chém ta sao lại mạnh đến như vậy?". Tề Tùng nói: "Bệ hạ tuy nói phải theo trời thuận lòng người, nhưng lúc đó thần đâu nghĩ tới được điều đó, mà chỉ sợ nhát dao không giết chết được nên đương nhiên là phải rất mạnh rồi". Không nghĩ Lã Soạn là người tuân theo đạo trời và lòng người thì đương nhiên phải cho đó là kẻ đại nghịch vô đạo, mà lẽ dĩ nhiên giết một kẻ đại nghịch vô đạo thì có lỗi gì? Theo một suy nghĩ lôgic như vậy. Lã Soạn không hề tính toán nghi ngờ gì về Tề Tùng quả thật rất biết nhìn xa trông rộng.

V. DÙNG NGƯỜI THEO ĐỨC, ĐỨC CAO SẼ NHIỀU NGƯỜI THEO - CÁCH DÙNG KHÍ CHẤT CON NGƯỜI TRONG THIÊN HẠ

Trong vấn đề dùng người, đạo đức phẩm chất là ngọn cờ đầu. Giương cao ngọn cờ đạo đức phẩm chất thì khí chất trong thiên hạ sẽ qui tụ về. Cho nên dùng người theo đức, tài đức song hành; lấy đức thu phục con người thì thiên hạ sẽ không nghi ngờ, lấy đức để dùng người thì nhiều người sẽ nhìn vào mà qui thuận.

* Dùng người một cách trung nghĩa, nhân khí thịnh vượng

Thời Tam Quốc, trong vấn đề dùng người, Lưu Bị rất nhấn mạnh việc trung nghĩa, tranh thủ mọi nhân tài trong mọi tầng lớp dưới nên khó được sự ủng hộ của các tập đoàn địa chủ quan liêu lớp trên và các thế lực cát cư mạnh ở các địa phương. Ông nói: "Ông thuộc nhà Hán, muốn tiêu diệt giặc "Tào Tháo" chính là phấn đấu trong trung nghĩa", ông lấy cái "Trung" để "cần vương Hán thất" tranh thủ sự đồng tình và ủng hộ của các tầng lớp trên, tìm kiếm sự sinh tồn và phát triển thế lực của mình trong cuộc hỗn chiến giữa các anh hùng như Đổng Trác, Viên Thiệu, Công Tôn Toản, Lã Bố, Tào Tháo... Quan trọng hơn là ông đã "dựa vào nghĩa chứ không vì tiền tài", "xả thân vì nghĩa" lấy cái "nghĩa" đó chiêu tập dân chúng lớp dưới, đoàn kết và thu phục nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi giai đoạn. Các nhân tài của ông có một đặc trưng khác với nhân tài của Tôn, Tào là đều xuất thân từ tầng lớp dưới xã hội. Quan Vũ, Trương Phi là những người dân tự do, Trương Thế Bình, Lẫm Trúc là thương nhân; Nguy Diên là bộ khúc, Triệu Vân là sứ quân cấp thấp; Gia Cát Lượng tự xưng là người áo vải, ở lều cỏ... như những người được đoàn kết lại trong tư tưởng "trung nghĩa", cuối cùng dựa vào nhân khí thịnh vượng mà chia ba thiên hạ, đó chính là kết quả của việc vận dụng sách lược dùng người trung nghĩa đúng đắn của Lưu Bị. Lưu Bị trọng tín nghĩa cho nên quân sĩ ngưỡng mộ, cùng chung hoạn nạn, "như nước và biển"; Lưu Bị lấy tư tưởng trung nghĩa giáo dục thuộc hạ, chiêu nạp, chuyển bại thành thắng, phục hưng nhà Hán, trở thành một đội quân hùng mạnh chống lại Tôn, Tào.

* Mạnh dạn dùng người, chọn người xuất chúng

Dùng người phải mạnh dạn có mưu lược hơn người mới có thể có đủ khí phách lãnh đạo thiên binh vạn mã. Lưu Bị thời Tam Quốc là người như vậy, vừa mạnh dạn, sáng suốt nhìn nhận con người lại rất biết dùng người, đúng như Trần Thọ nói: "Tiên chủ rất biết đối xử với con người có phong cách của bậc Cao Tổ, chí khí của vị anh hùng" (Lời bình trong "Tam quốc chí - Tiên chủ truyện". Năm 207 Công nguyên, Lưu Bị ba lần lên núi tới lều cỏ, với thân phận của một lão tướng hơn 20 năm lăn lộn chốn sa trường, tấm lòng cởi mở, cung kính ba lần mới mời được một Gia Cát Lượng khi đó mới 27 tuổi rời lều cỏ phò giúp nhà Thục Hán và trở thành một vị quân tử đáng giá hơn cả ngàn quân, thật là mắt sáng nhìn thấy anh hùng. Thời kỳ Nam, Bắc đấu đá nhau, ông đã nhận ra một Triệu Vân, tuy lúc đó là một quan quân thấp nhưng rất tài năng nên đã cho làm chủ tướng. Thời kỳ chinh phạt phía Bắc, ông cũng nhìn thấy một mãnh tướng Nguy Diên xuất thân từ tầng lớp dưới để rồi cất nhắc đưa lên làm Thái Thú trong triều Hán. Còn có nhiều người nữa như Bàng Thống, Pháp Chính, Trương Phi, Quan Vũ, Lý Khôi, Mã Siêu, Hoàng Trung... Lưu Bị đều đặt họ vào vị trí để họ có thể phát huy hết được tài năng của mình, "liệu cơm gắp mắm", để họ có những cống hiến lớn nhất cho việc xây dựng và củng cố chính quyền nhà Thục Hán. Tất cả những ví dụ đó đều là những giai thoại của việc tuyển dụng nhân tài trong lịch sử Trung Quốc.

* Có ngọn cờ tốt để dễ chiêu nạp nhân tài

Thời Tam Quốc, ngọn cờ Lưu Bị sáng tươi, tính đối kháng chính trị rất mạnh. Lưu Bị là một

hậu duệ của nhà Hán, giương cao ngọn cờ "Hán tặc bất lưỡng lập, vương nghiệp bất biến an", đó cũng là điểm yếu trong chính trị của Tôn và Tào.

Trong thời đại phong kiến, quan niệm chính thống đã mấy hồi được trở thành tín ngưỡng chính trị phổ biến của mọi người trong xã hội, việc giương cao ngọn cờ trên rõ ràng là dễ được lòng dân dễ chiêu mộ được nhân tài hơn. Lưu Bị thường nói: "Mỗi lần đánh Tào, sự điều thành", Lưu Bị dựa vào điểm này để lập nghiệp và thu hút nhân tài trong mọi tầng lớp, mọi thời kỳ. Nhân vật hạt nhân của chính quyền Thục Hán dường như in dấu trong tất cả các quan niệm chính thống trong cuộc chiến chống Tào. Quân sư Gia Cát Lượng ngay khi còn đang học danh sư Khúc Cữu ở Nhữ Nam đã từng gọi: "Tào Tháo là tên giặc", biểu thị, "quyết không lên phía Bắc đầu quân cho họ Tào"; chủ tướng Triệu Vân trong tay Lưu Bị cũng gọi Tào Tháo là "giặc". Một vị quân sư khác là Bàng Thống, khi còn trẻ còn gọi là "Nho học cao tuấn Kinh Sở" cũng chửi mắng việc hỗn chiến của Tào Tháo và bọn quân phiệt phương Bắc là "bọn tà đạo lăng trì, kẻ ác nhiều, người thiện ít".

Pháp Chính, Phi Vi, Hoàng Trung đều xuất phát từ "tôn thưởng vương thất" và hâm mộ Lưu Bị nên mới trở thành anh hùng thiên hạ, về sau mới gia nhập đội ngũ của Lưu Bị.Những anh tài văn võ hiếm có trong thời Tam quốc tham gia vào đoàn quân của Lưu Bị rồi sau trở thành những nhân vật then chốt; Thời gian địa điểm tuy khác nhau, động cơ lúc đầu cũng có khác nhau, nhưng đều mang theo quan niệm chính thống chống Tào, đó là nam chinh bắc chiến, tả xung hữu đột, thu nạp được nhân tài khắp nơi, phát triển thế lực của mình, cuối cùng tạo được thế chân kiềng chống lại Tào Tháo.

* Đưa người hiền tài vào vị trí đúng, nhân tài sẽ kéo đến

Người xưa nói rằng, người thống trị hiền hậu anh minh sẽ có thể cử người hiền tài vào những việc theo khả năng của họ, không kể nhân sơ, không câu nệ sau trước, dưới ngọn cờ của một minh chủ lấy đức dùng người, nhất định sẽ chiêu mộ được anh tài trong thiên hạ, giành nghiệp đế vương. Thời kỳ Tam quốc, Gia Cát Lượng và Bàng Thống đều gia nhập đội quân của Lưu Bị khi Lưu Bị tiến xuống phía Nam ở Kinh Châu; Sau trận Xích Bích, cả hai được phong là Tả hữu Quân sư. Còn danh tướng Hoàng Trung vốn là mộ tướng quân của Tào Ngụy, sau khi qui phục Lưu Bị, trong chiến dịch Định Quân Sơn dũng cảm đi đầu ba quân, sau được làm Hậu tướng quân. Do Lưu Bị có thể đề cử người hiền tài vào các vị trí xứng đáng, nên nhân tài trong thiên hạ đều kéo đến, làm cho thực lực của Lưu Bị lớn mạnh vô cùng.

* Hoá thù thành bạn, sẽ làm ta càng mạnh, địch càng yếu

Người lãnh đạo thông minh phải biết hóa thù thành bạn, làm mình mạnh mẽ lên, kẻ địch yếu đi. Ví dụ Lưu Bị thời Tam quốc rất biết thu dụng nhân tài của đối phương, tin tưởng và bồi dưỡng họ. Nhiều nhân vật chủ chốt trong quân của Lưu Bị đều đến từ phía quân địch. Ví dụ như Pháp Chính, lúc đó được gọi là "Kì hữu trí thuật, trước kiến thành bại", nguyên là hiệu úy trong quân của Lưu Chương; Tướng Mã Siêu, trong quá trình chạy về với Hán, nghe Lưu Bị anh minh đã gửi mật thư xin qui hàng; Hoặc như Đổng Hòa, Hứa Trịnh, Lưu Ba, Lý Khôi, Dương Hồng... đều là các quan văn, võ nổi tiếng vốn đều là thuộc hạ của Tào Tháo, Lưu Biểu, Lưu Chương, sau khi họ qui hàng đều được Lưu Bị tin dùng và bồi dưỡng làm cho sức mạnh của Lưu Bị lớn mạnh, lập công lớn cho công cuộc xây dựng và củng cố chính quyền Thục Hán của Lưu Bị.

Dùng người phải bằng lòng tin, lấy trái tim thay cho trái tim đạo dùng người không chỉ coi trọng dùng người mà còn phải ở chỗ dùng mà không nghi. Coi trọng nhân tài, biết dùng người và dùng người không nghi ngờ đều là điều kiện khách quan không thể thiếu được trong thành công sự nghiệp. Nếu không coi trọng và biết dùng nhân tài thì dù bản thân họ có tài năng đến đâu cũng khó mà phát huy được. Nhưng khi đã dùng lại không yên tâm, không tin họ thì dù họ có sức mạnh như hổ báo, có trí tuệ như Khổng Minh thì cũng không thể làm tài hoa của họ phát huy lên được. Người lãnh đạo thông minh, với người làm việc thời gian dài trong công ty thì

cần căn cứ vào năng lực của họ, trong một thời kỳ nhất định cần đề bạt hoặc tăng lương cho họ; Với những nhân viên mới chuyển đến từ đơn vị khác cũng cần căn cứ vào kĩ năng của họ mà trọng dụng và không kì thị họ. Có như vậy mới làm cho toàn thể công nhân viên tích cực sản xuất, tạo hiệu quả cho công ty mình.

* Đã dùng thì không nghi, đã nghi thì không dùng

Dùng người chớ nghi, đã nghi thì không dùng. Nếu thực sự cần dùng một nhân tài, đương nhiên phải lựa chọn một người có tài năng đáng tin cậy và thành thực, sau đó phải tin tưởng họ, giành cho địa vị xứng đáng.

Thời kì sau Thái bình Thiên quốc, Hồng Tú Toàn do tuổi cao sức yếu đã ủy thác việc chính sự chủ yếu cho Dực vương Thạch Đạt Khai, nhưng ông lại không tin Thạch Đạt Khai, đồng thời lại cử hai người anh của mình kiềm chế Thạch Đạt Khai, bó chân bó tay ông ta lại. Cuối cùng Thạch Đạt Khai đã thống lĩnh thuộc hạ ra đi. Thái bình Thiên quốc bước vào con đường chia rẽ, thực lực bị yếu đi nghiêm trọng. Về sau, Thạch Đạt Khai thất bại phải vượt qua sông, còn quân Thái bình Thiên quốc cũng không duy trì được bao lâu nữa. Cuối cùng do nghi ngờ mà dẫn tới chia rẽ, đẩy nhanh sự diệt vong của một cuộc khởi nghĩa nông dân có qui mô lớn nhất trong lịch sử.

* Lấy đức để thu phục người, thiên hạ sẽ không còn trộm cướp

Xét thấy góc độ từng người, đức và tài không thể tách rời nhau. Đối với nước mà nói, đức làm cho nó ôn hòa mềm mại, như vậy mới có thể làm thuyền chạy trên nó được và dùng tưới cho ruộng đồng; Nếu nước không có được sẽ chảy bừa bãi gây lũ lụt làm hại mọi người. Đối với gỗ mà nói, đức khiến nó thẳng hoặc cong, như vậy mới có thể dùng đóng thuyền, làm mái chèo hoặc làm xà nhà, gỗ không có đức cong queo nứt nẻ dễ gẫy, chỉ dùng làm củi chứ không có tác dụng gì lớn. Cho nên lấy đức để thu phục con người là phương pháp thống trị tốt nhất.

Trần Thị đời Hán là người biết đối nhân xử thế, khi trong thôn có người tranh luận nhau, có sai có đúng đều đến nhờ ông phân giải. Trần Thị nói cho họ cái sai, cái đúng một cách rất thành tâm, nên lúc đó người ta nói: “Thà bị hình phạt chứ không để cho tiên sinh Trần Thị coi thường”. Có một năm do mùa màng thất bát, bà con rất nghèo túng, trộm cắp mò về đêm trèo lên xà nhà. Trần Thị bèn huấn thị: “Làm người, kể cả người xấu nhưng bản tính của họ vốn không xấu, chỉ vì bị đói rét bức bách, lâu dần hành vi trở nên bất chính, giống như vị quân tử đang ngồi trên xà nhà kia cũng vậy”. Tên trộm thất kinh vội nhảy xuống đất, dập đầu nhận tội trước Trần Thị. Trần Thị nói: “Xem tướng mạo nhà ngươi không giống một kẻ ác, hãy tự kiềm chế mình để làm lại người tốt”. Ông cho tên trộm hai mảnh vải rồi cho về. Từ đó thành Dĩnh Châu không hề có trộm nữa.

* Một lời hứa đáng ngàn vàng, ngàn người sẽ quy phục

Khi Hán Sở tranh hùng, Quý Bố người Sở luôn làm việc nghĩa rất nổi tiếng ở đất Sở. Có một người tên gọi là Tào Khâu thường mượn quyền để kiếm tiền bạc, Quý Bố rất coi thường người này. Tào Khâu đến bái kiến nhưng Quý Bố không thèm để ý tới hắn. Tào Khâu bèn nói: “Dù được hai trăm lạng vàng cũng không bằng một lời hứa của Quý Bố. Thanh danh của người nổi tiếng vùng Lương, Sở đều do ta tuyên truyền cho Ngươi, vậy hà cớ gì mà Ngươi từ chối ta? Quý Bố nghe xong vô cùng vui mừng liền tiếp đón ông ta như một thượng khách. Trước khi ra về Quý Bố còn tặng lễ vật rất hậu. Sau đó, Tào Khâu tiếp tục thay Quý Bố tuyên truyền, thanh danh của Quý Bố càng lớn hơn.

“Một lời hứa đáng ngàn vàng” câu nói này chính từ đó mà ra, đó là nghệ thuật để giành được sự tín nhiệm của kẻ thống trị và có thể giành được vị trí quan trọng trong mưu lược của kẻ thống trị. Thời Chiến quốc, Thương Ương đã dùng cách này để chiêu nạp hiền tài và giành

được uy tín trong các chư hầu, làm cho nước nhà ngày càng giàu mạnh.Đó chính là một ví dụ tốt về vấn đề này.

* Lấy đức để dùng người, tức là đức tài đi liền nhau

Người xưa nói rằng, đức hạnh không tương xứng với trọng trách đảm nhiệm chắc chắn sẽ mang lại tai họa khôn lường; Năng lực không tương xứng với chức vụ đang giữ tất mang lại tai họa rất lớn. Cho nên dùng người phải cố gắng xử lý thật tốt quan hệ giữa đức và tài, làm cho đức và tài cùng nhau phát triển.

Người xưa cho rằng: “Đức và tài phải coi trọng như nhau, ví dụ như nước, đức làm nước trơn, tài có tác dụng vận chuyển vật và tươi mát ruộng vườn; Hay như một khúc gỗ, đức có thể cong hoặc thẳng trong đó, nhưng tài lại dùng gỗ để làm xà nhà, đức như nguồn nước, tài như con sóng của nó; Đức như rễ cây, tài như lá cành của cây; Đức mà không có tài trợ giúp thì dễ thành người ngu ngốc, tài mà không có đức làm chủ thì gần như kẻ tiểu nhân. Đa số chẳng ai muốn sống với người ngu ngốc, luôn muốn mình trở thành người có tài; Nhiều người không muốn giao du với kẻ tiểu nhân để mong muốn mình là người có đức. Hai cái đó không thể đi liền với nhau, thà ở với kẻ không có đức thường gần giống với kẻ tiểu nhân còn hơn là kẻ bất tài gần giống kẻ ngu xuẩn. Phương thuốc tự tu, thuật nhìn người, lấy cái đó để đánh giá cân nhắc là được”.

Không nghi ngờ gì nữa, đức và tài là mối quan hệ thúc đẩy lẫn nhau. Đức như dòng chảy nguồn nước, nước muốn sống phải dựa vào sự thúc đẩy của tài, đức tài đều có sẽ làm dòng nước vỗ sóng chảy mãi không ngừng, mãi mãi có khí thế tiến lên phía trước. Đức còn giống như bộ rễ cây, chỉ khi nó cắm sâu vào lòng đất thì cành lá của tài mới xum xuê. Đức tài đều có sẽ giống như một rừng cây tràn đầy sức sống, mãi mãi làm cho cuộc sống thịnh vượng hơn. Những ví dụ về sự thành công nói trên đều là những điển hình chỉ việc đức tài trọn vẹn.

* Dùng người phải chân thành, trên dưới đồng lòng

1. Giữa người với người phải đối xử thật chân thành, giữa lãnh đạo và cấp dưới cũng phải hòa đồng hai trái tim với nhau. Muốn hiểu được lòng người không thể dựa vào việc đọc vài quyển sách giáo khoa tâm lý mà được. Học tâm lý đương nhiên là cần thiết, nhưng suy cho cùng đó chỉ là văn chương bên ngoài, chúng ta chỉ có được một số phương pháp sống chung với con người, dù bạn có phân tích tâm lý đối phương thấu đáo chừng nào thì đối phương cũng không thể thổ lộ nỗi lòng cho bạn được.
2. Muốn làm người lãnh đạo tốt thì phải có một tâm hồn rộng mở, người ta sống với nhau luôn cần có một phía phải rộng mở, thành tâm thành ý tiếp thu người khác. Nếu trong giao tiếp luôn chờ đợi đối phương bộc bạch trước, như vậy chớ hy vọng hiểu được nhau, không thể có sự hợp tác lẫn nhau được. Lãnh đạo và cấp dưới muốn giữ mối quan hệ tốt thì người lãnh đạo phải là người mở rộng tâm hồn trước, chủ động biểu thị sự hữu hảo với cấp dưới, dùng thành ý của mình để đổi lấy sự chân thành của cấp dưới.
3. Có người ý chí rất kiên cường, tính cách quật cường, không sợ khó khăn, lãnh đạo cần thường xuyên biểu dương họ, khích lệ họ; Còn người có tính cách hơi mềm yếu, hễ gặp khó khăn là chùn bước, không tiến lên nữa thì lãnh đạo chỉ nói vài lời khích lệ là không đủ mà điều cần làm là phải đặt mình vào môi trường đó để hiểu nỗi khổ tâm của họ, rồi sau đó giúp họ khắc phục nỗi khổ tâm đó.

* Nói thẳng, niềm vui của đời người là hiểu nhau

Người xưa nói: “Thành tâm tin tưởng là gốc rễ”. Trong nội bộ một tập thể, thành thật rất quan trọng; Trong một xí nghiệp, một mặt người quản lý phải nói đi đôi với làm, thành thật đối xử với người khác, tức là sự thành ý ẩn bên trong, hành động là ở bên ngoài, làm cho người ta

cảm thấy niềm vui của đời người là hiểu nhau, hội tụ và thu hút mọi người bởi sự chân thành và lương thiện, tự giác đoàn kết nhau lại cùng hưởng chung. Mặt khác, người quản lý và người phụ trách phải đối xử chân thành với công nhân viên chức, phải tự yêu cầu mình thật nghiêm khắc; phàm yêu cầu công nhân viên chức làm điều gì mình phải làm trước tiên. Đối với thiếu sót của người khác cần phải nói thẳng; nếu đối phương có ý kiến khác phải dành thời gian suy nghĩ, bản thân nhẫn nại chờ đợi cho tới khi vấn đề được giải quyết thỏa đáng; chớ lấy quyền thế để ép, chớ dùng tác phong gia trưởng.

Sức mạnh nhân cách này sẽ làm tốt mối quan hệ giao tiếp trong xí nghiệp, tạo bầu không khí và môi trường đoàn kết phấn đấu vươn lên tốt đẹp.

* Dùng người bằng nhân đức, có thể giành được thiên hạ

Đạo đức là những thành tích trong chính trường của các nhà thống trị trong lịch sử Trung Quốc có quan hệ chặt chẽ với nhau. Đường Thái Tông đời Đường lấy công đức để trị thiên hạ, tự mình cần kiệm chấp chính tạo ra tấm gương cho thiên hạ, cho nên đã tạo ra một thời kỳ hưng thịnh “Trinh quan chi trị” trong lịch sử Trung Quốc”. Nhưng, Tùy Dạng Đế chỉ trị vì trước đó vài chục năm lại là kẻ hoang dâm vô độ làm cho thiên hạ hỗn loạn, loạn lạc liên miên. Kết quả chấp chính của hai người này đủ để nói rõ đạo lý đức hạnh trị thiên hạ rồi. Cuối đời Thanh, thiên hạ rơi vào cảnh tranh cướp loạn ly, Thái bình Thiên Quốc và Quân khởi nghĩa nổi lên khắp nơi, lúc đó đã từng có một Tăng Quốc Phiên giương cao ngọn cờ lấy đạo đức trị thiên hạ, cầm đầu một loạt nhân sĩ đứng dậy cứu nguy, cuối cùng làm cho triều Thanh duy trì giang sơn thêm được vài chục năm. Vì vậy, đời sau đánh giá Tăng Quốc Phiên như sau:

“Sở dĩ Mãn Thanh lại được hưng thịnh và Thái bình Thiên quốc bị thất bại không phải vì nhân tài đã hết, mà việc lấy đức thay cho việc chinh phạt. Tài năng của Hồng Dương Thạch, Lý Trần Vi đâu kém đại thần nhà Thanh Tăng Hồ Tả Lý? Nhưng họ Tăng kia lại là một tấm gương về đạo đức, được coi là Nhất Thế Đán. Kết quả là có thể làm thay đổi phong tục. Nay ta không lấy cái mới của thủ đoạn tư tưởng lúc đó và quá trình thành bại ra sao, mà chỉ riêng sự lao công khổ tứ, tự lập tự phát triển cũng đáng bái làm bậc sư phụ của ta rồi”.

Từ đó thấy rằng, trong lúc nguy nan, sức mạnh kêu gọi của đạo đức chính là sức mạnh to lớn mà người lãnh đạo thành công có thể vận dụng một cách rất khéo léo, chỉ một hành động có thể thay đổi cục diện thiên hạ được.

VI. DÙNG NGƯỜI BỞI CÁI UY, LẤY THẾ ĐỂ DÙNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI CÓ QUYỀN THẾ TRONG THIÊN HẠ

Người ngu xuẩn thường sợ quyền uy mà lẩn tránh nó, người có trí tuệ thích quyền uy và dùng nó, quyền uy trong thiên hạ dùng nó thì thắng, không dùng nó sẽ thất bại. Không dùng nói là không dùng, nói dùng ai lại không dùng. Cái gọi là chỉ ra oai, dùng người chỉ bằng cái uy cũng có; Cáo mượn oai hùm, lấy thế để dùng người cũng có.

* Lấy Thiên tử ra để lệnh cho chư hầu.

1. Thanh Quân Tắc: Có nghĩa là thanh trừ Chư hầu hoặc các thân tín bên cạnh của Hoàng đế.
2. Cáo giả oai hùng: Hán Cảnh Đế Ngô Sở cùng bảy nước dấy binh, lấy việc giết Diêu Thác làm cớ; Thời Đông Tấn Nguyên Đế, Vương Đội thích sử Giang Châu, đô đốc quân sự sáu châu dấy binh lấy việc giết Lưu Quỳ làm cớ, đều là lấy việc thanh trừ quân phản tặc làm cớ mà thôi.
3. "Ôm Thiên tử ra lệnh chư hầu". Đặc điểm là "Xé toang hết mọi sự nguy trang", dùng thủ đoạn bạo lực cưỡng bức Thiên tử phạm tội sau lại dương cờ Thiên tử thống lĩnh chỉ huy các cánh quân chư hầu.
4. Bắt trộm phải bắt tên đầu sỏ trước.

* Nịnh hót bợ đỡ để cầu thưởng

Đầu những năm Nam Tống có một tên gian thần gọi là Hoàng Tiềm Thiên người này không có năng lực về hành chính, việc thăng tiến hoàn toàn dựa vào việc xu nịnh. Lúc đó triều đình dành ra một góc để những tượng vàng như không hề có ánh sáng chiếu vào. Nhưng Hoàng Tiềm Thiên đã đọc chiếu thư của Cao Tông nịnh hót rằng lúc đó bốn phương cổ vũ có tượng Thịnh Đức; để thưởng công cho tráng sĩ, Cao Tông lệnh cho làm chiến bào để trọng thưởng, Hoàng Tiềm Thiên lại nói đó là "Đang dần hưng thịnh", Cao Tông nghe thấy rất mừng, nói: "Sẽ cùng khanh chờ để trấn hưng sự nghiệp". Hoàng Tiềm Thiên lại khắp nơi thổi phồng nịnh bợ Cao Tông là "Thịnh Đức Thần Minh", "Anh vũ đại độ", Cao Tông lại càng tán thưởng và nhanh chóng thăng chức cho ông ta từ trung thư Thị lang lên chức Tả tướng.

Thế mới biết việc lấy lòng người cũng là một môn nghệ thuật và cũng phải có tài nhất định. Tính cách của ông chủ khác nhau, cách lấy lòng cũng rất đa dạng. Có người thích nịnh bợ; Có người lại thích thổi phồng lên. Điều này cần phải xem kế sách và thủ đoạn của kẻ nịnh hót.

* Nịnh hót bợ đỡ để lấy tín nhiệm

Có người có thể thành công chủ yếu nhờ vào tài khua môi múa mép nịnh hót.

Cái tài này không hề nói lên được đạo lý cao siêu gì, mà là do họ nắm bắt được tâm lý con người, họ luôn biết nói ra những lời làm người khác hài lòng trong các thời gian, các trường hợp và các đối tượng khác nhau. An Lộc Sơn kẻ cầm đầu gây tai họa đời Đường trong quá trình giành lấy sự tín nhiệm của Hoàng đế đã rất linh hoạt, lanh lẹ pha chút hài hước đỡ không ít cho ông ta.

An Lộc Sơn rất giỏi nắm hoạt động tâm lý của chủ, ông này biết Huyền Tông tuổi đã cao, sắp kết thúc sự nghiệp nên yêu cầu lòng trung thành, kính yêu, của đám hạ thần càng mãnh liệt. Do đó, rất chú ý đến từng lời nói trước mặt Hoàng đế. Ông ta từng tấu trình rằng: "Thần chẳng qua chỉ là kẻ bần tiện, được Hoàng đế ân sủng quá nhiều, thần chẳng có nhiều tài hoa gì để Bệ hạ dùng cả, thần nguyện hy sinh cả thân mình cho Bệ hạ". Huyền Tông nghe xong tuy không nói gì

nhưng đã bị những lời khẩn thiết của ông ta lay động trái tim, thực sự rất yêu quí sự trung thành đó.

* Ngụy trang đơn thuần để lấy lòng

An Lộc Sơn một trọng thần đời Đường để lấy lòng Hoàng Đế luôn tỏ rõ sự trung thành ngu xuẩn của mình. Một lần, Huyền Tông để ông ta gặp thái tử Lý Hanh. An Lộc Sơn sớm biết mọi nghi lễ trong triều nhưng lại giả không biết, đứng yên không bái Thái tử. Các sứ thần hai bên lo lắng thay cho ông ta, nói ông mau mau bái lạy Thái tử, nhưng ông ta vẫn giả như không hay biết gì và nói: “Thần là người hồ đồ, không hiểu lễ nghi trong triều, không biết Thái tử là thuộc chức quan gì?”. Huyền Tông nghe xong mỉm cười không hề trách tội còn đích thân chỉ cho ông ta rằng: “Đây là người kế vị, sau khi Trẫm qua đời, Thái tử sẽ là bậc Quân vương thay Trẫm”. An Lộc Sơn lúc đó mới chợt như bừng tỉnh, vội dập đầu tạ tội: “Thần vốn là kẻ ngốc nghếch, trước kia chỉ biết có Bệ hạ, không biết có một Thái tử như vậy, thần thật đáng chết”. An Lộc Sơn làm bộ trung thành bái Quý phi nương nương làm mẹ nuôi. Mỗi khi Hoàng đế đến triệu kiến, An Lộc Sơn đều lên bái Dương Quý phi trước. Huyền Tông không hiểu, hỏi nguyên nhân vì sao, An Lộc Sơn trả lời rằng: “Người hồ đồ thường bái mẹ trước, bái cha sau”. Điều này càng làm cho long nhan thêm vui mừng.

* Biểu thị sự trung thành ngu ngốc để được trọng dụng

An Lộc Sơn đời Đường nhằm giành quyền lực lớn hơn đã luôn quên biểu thị sự trung thành ngu ngốc của mình trước mặt Hoàng đế. Người ông ta không cao to nhưng bụng lại quá to, mỗi lần cưỡi ngựa, phía trước yên ngựa thường phải thiết kế một chiếc yên nhỏ đặc biệt dùng để đỡ bụng. Một lần Huyền Tông triệu kiến ông ta, chỉ vào bụng ông ta mà hỏi rằng: “Bụng nhà ngươi to như vậy, không biết bên trong chứa những gì?”. An Lộc Sơn đáp: “Trong bụng thần ngoài một trái tim tươi đỏ ra chẳng có gì khác”. Huyền Tông nghe xong rất mừng, cho rằng khó mà có được sự trung thành như An Lộc Sơn bèn thăng quan tiến chức cho ông ta và từ đó càng yêu quý hơn.

* Biểu thị tình cảm để mong được gần gũi

Muốn tiếp cận một cách toàn diện lãnh đạo, nhất thiết phải có nhiều cơ hội khác nhau. Những cơ hội đó chính là một sự đầu tư. Thỉnh giáo nhiều, báo cáo nhiều hơn, thảo luận nhiều hơn là cách đầu tư cho công tác.

Còn đầu tư tình cảm lại có rất nhiều đường, càng có nhiều đường lại càng có hiệu quả, quan hệ với ông chủ càng tốt hơn. Dưới đây xin giới thiệu một số đường khác nhau:

1. Giúp ông chủ làm một số việc riêng tư.
2. Tăng cường liên hệ với người nhà ông chủ, đừng bỏ lỡ thời cơ đến thăm viếng.
3. Trong cuộc sống cần quan tâm, gần gũi với ông chủ.
4. Thường xuyên đi ăn uống với ông chủ, luôn tỏ ra “Ngoan” trước bình rượu.
5. Khi có giải trí thường mời ông chủ đi, ví dụ như đánh bài, chơi cờ, đánh bóng, nhảy...
6. Chớ nên coi nhẹ những cuộc nói chuyện phiếm với ông chủ.
7. Rất có nghĩa khí trong công việc, cùng chung hoạn nạn với ông chủ.

* Kính nhi viễn chi, để giành một con đường cho sau này

Hoàng đế Hiếu Tông nhà Minh rất tin tưởng Lưu Đại Hạ. Một hôm ông nói với Đại Hạ rằng: “Trẫm gặp việc gì khó xử đều muốn gặp nhà ngươi để bàn bạc, nhưng lại không phải việc thuộc Bộ nhà ngươi quản lý nên lại thôi. Sau này nếu phát hiện việc gì cần làm hoặc nên bỏ đi, người có thể viết vào giấy bí mật đưa tới cho Trẫm”. Lưu Đại Hạ nói với Hiếu Tông: “Thần không dám làm vậy!”. Hiếu Tông hỏi: “Vì sao?”. Đại Hạ nói: “Bệ hạ hành sự đều theo phép tắc của các Tiên

đế và Tổ tông, sai đúng công khai chúng thần đều có thể biết. Các việc bên ngoài đều giao cho các Bộ xử lý, các việc bên trong lại thường hỏi ý kiến các thần, điều đó thật tốt biết bao. Nếu Bệ hạ dùng cách viết giấy nói trên, lâu dài sẽ thành một quy định. Giả sử có một kẻ bất lương nào đó muốn cướp ngôi cũng dùng cách này thì thật là họa lớn! Việc này không thể làm quy tắc chuẩn mực cho đời sau được, cho nên thần không dám nhận lời làm". Hiếu đế nghe xong rất tán thành.

Lưu Đại Hạ thật đáng là một bậc hiền thần, ông hiểu rõ làm việc không chỉ nhìn rõ tình hình trước mắt, tuy có thể lúc đó thấy việc đó là có lợi và có lý, nhưng theo thời gian qua đi sự thay đổi của tình hình rất có thể từ lợi biến thành hại. Đặc biệt là xây dựng một chế độ nào đó lại càng phải cẩn thận hơn, không thể vì thuận lợi một lúc nào đó mà để lại chỗ hổng về sau này.

"Đề phòng những việc chưa xảy ra" là điểm xuất phát của Lưu Đại Hạ, lúc đó mục đích của ông là muốn làm hết trách nhiệm của một đại thần, đồng thời để cho mình một con đường rút. Thời đại ngày nay đã khác, nhưng việc đề phòng nói trên vẫn cần luôn ghi nhớ trong lòng.

* Mượn dao giết người, trị thiên hạ bằng pháp chế

Hoáng Thác thời Hán bẩm sinh độc ác, tính tình cứng nhắc, ông ta chủ trương trị thiên hạ bằng pháp chế. Thời Hán Cảnh Đế, ông ta làm tới Ngự sử đại phu, luôn nhấn mạnh pháp lệnh trị quốc. Do lúc đó Lưu Bang tuy là một thuộc quốc nhưng quyền lực quá lớn, không lợi cho Trung Ương tập quyền, cho nên ông ta đã kiến nghị phải sửa đổi chương ba mươi của Pháp lệnh để giảm bớt quyền hành của các nước, các khu vực.

Cha ông ta sau khi biết tin này đã từ Dĩnh Châu tới thẳng Trường An khuyên can rằng: "Hoàng đế vừa lên ngôi, con lại muốn ép buộc các vương công chư hầu, chia tình cốt nhục của người khác, làm cho các chư hầu oán thán, vậy suy cho cùng con muốn gì?". Hoáng Thác nói: "Không làm như vậy thì Hoàng đế sẽ không yên ổn được". Người cha than rằng: "Cả nhà Hoàng thượng bình an, nhưng cả nhà họ Hoáng chúng ta sẽ có nguy cơ bị tiêu diệt!". Nói xong liền uống thuốc tự vẫn. Trước lúc chết, ông đau lòng nói: "Tôi không can tâm nhìn tai hoạ đang giáng xuống đầu toàn gia tộc chúng ta". Nhưng Hoáng Thác không nghe; cả những người bạn tốt nói cũng chẳng ăn thua.

Về sau, bảy nước Ngô Sở dựng ngọn cờ tiêu diệt Hoáng Thác làm tạo phản, nói rằng phải diệt gian thần bên cạnh Hoàng thượng.

Đại thần Bàng An Bản vốn có oán hận cũ với Hoáng Thác nên đã giúp Cảnh Đế lập mưu giết phản loạn. Viên Ang đề nghị Hán Cảnh Đế loại bỏ tất cả các quan tả hữu, trong đó có cả Hoáng Thác ông ta tức giận ra ngoài. Viên An nói: "Bảy nước vốn là đất đai của con em Hán cao tổ được chia, nay do Hoáng Thác vô cớ xâm phạm mới sinh ra phản loạn. Trước mắt chỉ cần giết bỏ Hoáng Thác, trả lại đất đai vốn được chia cho bảy nước Ngô Sở thì thiên hạ sẽ yên ổn ngay. Hán Cảnh Đế im lặng hồi lâu rồi nói: "Trẫm không chỉ vì yêu quí một người mà đắc tội với cả thiên hạ được", hạ lệnh chém đầu Hoáng Thác còn cả nhà ông ta giáng xuống làm thường dân. Hoáng Thác do muốn nhanh chóng lập công hưởng lợi trước mắt, do quá nóng nảy mà công chưa thành đã gặp họa lớn.

* Phải đề phòng từ việc nhỏ, lấy cái nhỏ đề phòng cái lớn.

Thời xưa khi Trương Vịnh làm chủ Sùng Dương phát hiện bên cạnh một tên quan nhỏ có một quan tiền. Sau khi tra xét mới biết quan tiền đó là tiền trong kho quan bèn ra lệnh giết tên này đi. Tên này tức giận nói: "Một quan tiền đáng là bao, ngài có thể đánh tôi nhưng không thể giết tôi được".

Trương Vịnh thấy tên trộm không chịu hối cải, máu nóng bốc lên vớ lấy bút phê lên công văn rằng: "một ngày một quan tiền ngàn ngày ngàn quan; Dùng dây thừng có thể cưa đứt đoạn gỗ; Giọt nước có thể xuyên thủng tảng đá". Sau đó ông cầm kiếm đi ra ngoài chém đứt đầu tên trộm nọ, việc xong mới báo Châu phủ xin tự phạt.

Từ việc tham ô một quan tiền, Trương Vịnh đã nhìn thấy cái họa lớn ẩn chứa trong đó nên đã quyết định giết bỏ để răn đời, nguyên tắc tư tưởng mà ông tôn thờ là: “bỏ qua việc nhỏ, họa lớn sẽ tới”.

* Liệu cơm gắp mắm, xem gió lái thuyền

Thời kỳ Ngũ Đại, Phùng Đạo Tại đã sống trong đám hoạn quan trên dưới 50 năm qua năm triều đại từ hậu Đường, hậu Tấn, Liêu, hậu Hán đến hậu Chu với 11 vị Hoàng đế và luôn luôn giữ những chức vụ Tướng công, Tam công và Tam sư, phú quý vô cùng. Đặc điểm lớn nhất của ông ta khi làm quan là “xem gió lái thuyền”, giành sự yêu quý của các bậc quân vương. Sau khi Lý Tự Nguyên xưng Đế đã ra lệnh: “Tuyển chọn các văn sĩ học sĩ để ra làm việc”. Phùng Đạo Tại được lựa chọn và nhanh chóng leo lên đến chức Tể tướng.

Sở dĩ Phùng Đạo Tại giành được sự tín nhiệm của Lý Tự Nguyên, chủ yếu là vì ông ta hiểu rất rõ tâm lý của đế vương. Ông ta thấy rằng Đế vương rất khát khao thái bình, không phải là một vị hôn quân nên thường mạo phạm nói thẳng. Có một năm cả nước được mùa, Hoàng đế rất vui mừng, hỏi quần thần năm nay ra sao, người khác đều nói nhiều lời hay riêng Phùng Đạo Tại lại nói, thần đã cưỡi ngựa đi rất xa, khi đi đường núi rất cẩn thận nên an toàn; vậy mà khi xuống đồng bằng, thả ngựa phi nhanh lại bị vấp ngã, ý là muốn khuyên can Lý Tự Nguyên khi an nhàn phải nghĩ tới mối hiểm nguy rình rập.

Sau đó, Lý Tự Nguyên đột nhiên ốm chết, con trai Lý Tùng Hậu kế vị, Lý Tùng Hậu khoan dung, không quyết đoán, đã chạy trốn trong cuộc nổi loạn làm cho trong cung không có chủ. Khi Phùng Đạo Tại biết được tin Lý Tùng Kha là nghĩa tử của Lý Tự Nguyên có quân quyền mạnh nhất lúc đó bèn tập hợp các quan lại, bàn bạc khởi thảo văn thư kiến lập Lý Tùng Kha làm Đế, sau đó đích thân dẫn các quan trong triều ra nghênh đón. Ít lâu sau, Thạch Kính Đường xưng đế lập hậu Tấn, Phùng Đạo Tại vẫn được làm đại thần, làm Tể tướng. Ông ta là người biết quan sát đại cục thiên hạ, hiểu rõ các mối quan hệ giữa các thế lực cho nên luôn đảm bảo được tương lai của mình.

* Làm những gì mà họ thích

Khi Lý Liên Anh mới vào cung chỉ làm việc vặt ở phòng chải tóc. Một lần, Từ Hy muốn thay đổi kiểu đầu mới, làm đi làm lại vẫn chưa hài lòng. Mấy ngày liền, bà ta quát tháo Thái giám, bọn Thái giám không có cách gì chỉ than thở với nhau. Sau khi biết tin này, Lý Liên Anh cho là thời cơ đã tới bèn chạy ra ngoài cung, đến thẳng một kĩ viện. Ông ta biết rằng các kỹ nữ rất thích ăn mặc đỏm dáng và cũng rất biết kiểu cách. Suốt ba ngày liền, Lý Liên Anh khổ công học cách chải đầu và cuối cùng học được vài cách làm đầu mới nhất. Sau khi về cung, ông ta tha thiết đề nghị viên đại Thái giám tiến cử ông ta chải tóc cho Từ Hy. Cuối cùng Từ Hy đồng ý để cho ông ta thử làm một lần. Lý Liên Anh trổ hết tài năng, làm cho Từ Hy một kiểu đầu bà ta rất vừa ý. Chính vì ông ta biết lấy lòng Thái hậu như vậy cho nên đã được trọng dụng.

VII. DÙNG NGƯỜI BẰNG SỰ YÊU QUÝ, LẤY TÌNH CẢM ĐỂ RUNG ĐỘNG LÒNG NGƯỜI - CÁCH DÙNG NGƯỜI TRUNG HẬU TRONG THIÊN HẠ

Chịu ân người nhỏ như giọt nước, báo ân lớn như cả dòng suối. Từ xưa, những bậc trung thần thường đều chết vì báo ân. Người lãnh đạo tài giỏi phải dùng người bằng sự yêu mến, lấy cái tình để lay động con người, cho họ ân nặng nhưng phải nghiêm khắc với họ, ân và uy đều phải song hành thì mới làm nên nghiệp lớn.

* Dùng người theo việc, không câu nệ tính cách

Đạo lý dùng người này thật là đơn giản, ví dụ như nông dân cày ruộng không dùng dê kéo cày, thương nhân buôn bán không dùng lợn kéo xe. Đó là vì sao vậy? Bởi vì biết chúng không thể làm được, sợ chúng làm hỏng việc. Tuyển chọn nhân tài cũng theo lý đó, ai làm giỏi việc gì, người nào cần dùng phương pháp gì để vận dụng được họ, đó chính là học vấn của người làm quan. Cho nên làm quan tốt nhất phải học trước đã sau đó mới làm quan; đối với nhân tài, nhất thiết phải thông qua xử lý công việc để chứng minh tài năng của họ rồi mới dùng họ. Từ xa xưa, các quan sáng suốt đều đối xử rất công bằng với các hiền sĩ trong thiên hạ, còn những người nào chỉ dùng người là con cháu thân thuộc thì tầm nhìn chẳng hơn gì người nông dân.

Không câu nệ tính cách của nhân tài, nói thì dễ nhưng làm rất khó, điều trước tiên phải có dũng khí và mạnh dạn dùng người. Ví dụ, khi Tấn Vũ Đế thảo phạt giặc Khương, Tư Mã Đốc Mã Long nói: Nếu như có thể trọng dụng tôi, tôi có thể dẫn quân dẹp tan giặc. Nhưng nếu tin dùng tôi thì phải để tôi toàn quyền. Hán Vũ Đế đồng ý yêu cầu đó.Kết quả là Mã Long làm theo bát trận đồ, chế ra những chiếc xe hòm lệch, lại căn cứ vào binh pháp tạo ra những chiếc xe sừng hươu để tác chiến ở vùng bằng phẳng, ở nơi đường hẹp, trên xe còn dựng những chiếc nhà gỗ để đề phòng bị tên bắn, như vậy có thể vừa chiến đấu vừa tiến lên, đánh bại quân địch, giết cả tên thống lĩnh, bình định được Kinh Châu.

* Phải rộng lượng, lấy đức báo oán

Người lãnh đạo thông minh sáng suốt khi dùng người nhất thiết phải khoan dung đại lượng, với những nhân tài mà mình chưa thể dùng họ được phải khoan dung để họ tự lựa chọn; còn những nhân tài mà mình có thể cần dùng thì không nên tính toán tới việc xuất thân, những khuyết điểm và sự oán hận của họ. Trước kia, Nghiêu Đế nhường thiên hạ cho Hứa Do, nhưng Hứa Do không nhận, bỏ đi. Ông không cưỡng ép, cuối cùng vẫn tìm được nhân tài ưu tú đó chính là Thuấn Đế. Thử nghĩ, nếu tầm nhìn của Nghiêu Đế hẹp hòi, không đối xử khoan dung với Hứa Do thì làm sao mà nhân tài có thể về tụ hội dưới ngọn cờ của ông ta được? Và một nhân tài kiệt xuất như Thuấn Đế làm sao mà tới được.

Sử dụng nhân tài điểm quan trọng là phải biết sử dụng hết tài năng của họ mà không nên truy cứu những lỗi lầm và quá khứ của họ, đề cử người hiền tài mà tránh sự thù hận là cách tốt nhất để dùng người tài.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Bào Thúc Nha tiến cử Quản Trọng vốn là một kẻ thù trên chính trường thay mình làm Tể tướng cho Tề Hoàn Công, Tề Hoàn Công nói: "Trong cuộc chiến trước đây, Quản Trọng đã từng bắn Trẫm một phát tên, mũi tên đó lại có móc câu hẳn có ý đồ muốn giết chết Trẫm, nay Trẫm vẫn còn giữ mũi tên đó, ông ta là một người Trẫm vốn muốn ăn thịt vẫn chưa hả dạ sao lại có thể làm Tể tướng được?". Bào Thúc Nha nói: "Mỗi người đều có chủ riêng của mình, nay nếu Bệ hạ trọng dụng ông ta, ông ta ắt sẽ hết lòng vì Bệ hạ, làm sao chỉ vì thù hận cũ mà bỏ đi một thiên tài như vậy?". Qua nhiều lần khuyên giải cuối cùng đã thuyết phục được Tề Hoàn Công phong cho Quản Trọng làm tướng. Quản Trọng đã tiến hành cải cách một loạt các mặt cả chính trị, quân sự, kinh tế và chế độ quan chức, làm cho Tề Hoàn Công trở

thành một bá chủ thời Xuân Thu.

* Thưởng ân trọng tất sẽ được tướng trung thành

Đối với thuộc hạ, ông chủ cần tin dùng theo tài năng của họ, yêu cầu họ phải tu dưỡng mình cho có lòng liêm sỉ, cổ vũ họ tăng cường tu dưỡng đạo đức, có thể phải chấp nhận và gạt bỏ những sai lầm nhỏ của họ để giữ thể diện cho họ và bảo toàn lợi ích cho doanh nghiệp của mình.

Thời Xuân Thu, Sở vương mở tiệc khoản đãi quần thần. Các quan văn võ lớn nhỏ, các Phi tần được sủng ái tất thảy đều được tham dự vui vẻ. Trong bữa yến tiệc còn có ca nhạc nhảy múa, rượu ngon, tiệc kéo dài mãi tận hoàng hôn, vô cùng náo nhiệt. Sở vương lệnh cho đốt nến tiếp tục cuộc vui, còn đặc biệt cho hai người đẹp được sủng ái nhất là Hứa Cơ và Mạch Cơ thay nhau chúc rượu mọi người.

Tiệc đang vui bỗng đâu một trận gió lạ tràn tới thổi tắt hết nến, tất cả tối om, một viên quan thừa cơ sờ vào bàn tay ngọc ngà của Hứa Cơ. Hứa Cơ gạt tay dứt đứt một dải mũ của y, vội vã quay về tâu với Sở Vương: "Vừa rồi có một kẻ thừa cơ chọc ghẹo thần thiếp, thiếp đã dứt được một chiếc dải mũ của y, Bệ hạ hãy sai người nhanh chóng đốt nến lên xem kẻ nào mất dải mũ thì sẽ biết là ai".

Sở Vương nghe xong nhưng không lệnh cho đốt nến mà nói to với mọi người: "Đêm nay quả nhân muốn cùng say với mọi người, nào tất cả hãy dứt đứt bỏ dải mũ để cùng uống cho thật say".

Khi tiệc tan Hứa Cơ về cung trách Sở Vương không rửa hận cho nàng, Sở Vương cười mà rằng: "Bữa tiệc này Trẫm muốn cùng mọi người cùng say, mà rượu đã say thì có làm chút gì đó cũng là lẽ thường nếu cần truy cứu sao không để lúc thanh thiên bạch nhật, cần gì phải làm ngay trong bữa tiệc?".

Hứa Cơ nghe xong rất phục dụng ý của Sở Vương. Đó chính là "Tuyệt anh hội" nổi tiếng (Hội dứt dải mũ). Sau này, Sở Vương chinh phạt Trịnh, có một vị tướng rất khỏe một mình dẫn hơn một trăm người đi trước mở đường cho ba quân, chém tướng giặc qua cửa ải đánh thẳng tới kinh đô nước Trịnh làm cho uy thế của Sở Vương càng thêm lẫy lừng. Sau này, vị tướng đó đã thừa nhận mình chính là người bị Hứa Cơ dứt đứt dải mũ hôm đó. Nhưng do Sở Vương gia ân cho và không truy cứu sai lầm của mình nên đã thề suốt đời trung thành với Sở Vương và trở thành một vị tướng trung thành.

* Dũng cảm gánh vác trách nhiệm, trên dưới một lòng

Sau khi kế hoạch tác chiến giải cứu con tin trong tòa Sứ quán Mỹ ở Iran bị thất bại, Tổng thống Mỹ lúc đó là Cater đã lên truyền hình trịnh trọng tuyên bố: "Tất cả trách nhiệm thuộc về tôi".

Chỉ vì câu nói ngắn ngủi đó mà tỉ lệ người ủng hộ Tổng thống đã tăng thêm 10% nữa.

Nỗi lo nhất của cấp dưới là làm sai, nhất là khi tốn rất nhiều công sức nhưng vẫn gặp tai họa lớn.

Giả sử một ngày nào đó bạn không may gặp họa lớn, đêm nằm không ngủ, cấp trên tới nói: "Mọi trách nhiệm thuộc về tôi", lúc đó bạn sẽ ra sao? Câu chuyện về Tổng thống Cater nói trên là một ví dụ cho thấy, sự đánh giá của cấp dưới đối với lãnh đạo thường được quyết định bởi họ có dám chịu trách nhiệm không, dũng cảm nhận trách nhiệm không chỉ làm cho cấp dưới có cảm giác an toàn mà còn làm cho cấp dưới phải suy nghĩ lại, sau khi suy nghĩ sẽ phát hiện ra sai lầm của mình để từ đó có thể công khai nhận lỗi trước mặt mọi người, thừa nhận trách nhiệm. Làm như vậy có vẻ như mang trách nhiệm về cho mình, làm cho mình trở thành đối tượng chịu khiển trách, nhưng thực chất là san sẻ trách nhiệm của cấp dưới cho cấp trên, từ đó làm cho vấn đề dễ giải quyết hơn, mà một khi trên dưới cùng chia sẻ, dũng cảm thừa nhận

trách nhiệm, không đổ lỗi cho nhau, đoàn kết, công ty càng có sức tập hợp mạnh mẽ hơn, càng làm cho tính cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

* Làm ơn và làm uy, tức là biết tiến biết lui

Ngược với người có đức mà không có tài, kẻ tiểu nhân có thể rất có tài, rất nhiều kế sách, nhưng không cao thượng, người như vậy sử dụng thế nào đây? Vào đời Thanh, Lưu Minh Truyền sinh trưởng ở nơi bình nguyên Hoài Bắc dân dã, từ nhỏ đã tạo ra được một khí phách trời không sợ, đất không sợ. Năm 18 tuổi, một phú hào địa phương đến nhà gây sự, cha và anh trai của anh ta quì xuống xin tha, chỉ riêng Minh Truyền rất căm giận tìm cách báo thù. Tên phú hào khinh nhỏ tuổi nên làm nhục anh ta, chẳng ngờ chàng thanh niên lao lên cướp con dao và cắt đứt đầu tên phú hào nọ, sau đó tụ hợp người lại rồi xưng vương, kéo theo một đội quân và trở thành một tên lưu manh đầu sỏ.

Khi Lý Hồng Chương chiêu mộ quân sĩ, người đầu tiên nhìn tới chính là anh ta. Do đó đã chiêu mộ cả đội quân này và đặt tên là "Minh quân", đồng thời bỏ ra rất nhiều tiền bạc mua súng đạn của người Tây trang bị cho họ trở thành một đội vũ trang cận đại. Đội quân này đã đóng góp rất nhiều công sức cho sự nghiệp của Lý Hồng Chương. Nhưng Lưu Minh Truyền tham vọng điên cuồng làm Lý Hồng Chương thực sự tức giận. Ông ta khiển trách rất nghiêm khắc và gay gắt, nhưng lại không hề truy cứu những lỗi lầm trong quá khứ, làm cho Minh Truyền rất nể sợ. Độc chiêu này quả là rất có tác dụng, không lâu, Tăng Quốc Phiên đã điều "Minh quân" một mình tiến lên phía Bắc vào Siêu Niệp.

Lý Hồng Chương thêm vào đỡ luôn bảo lưu công trạng của Lưu Minh Truyền, cho ông ta làm đạo viên ở Đài Loan. Chính kẻ tiểu nhân bất kham này trong cuộc chiến tranh Trung - Pháp đã chỉ huy quân dân Đài Loan tiến công chống lại quân Pháp, làm cho quân Pháp phải từ bỏ ảo mộng chiếm cứ Đài Loan.

Năm 1885, chính phủ Thanh chính thức đổi Đài Loan thành cấp tỉnh, Lưu Minh Truyền được làm Tuần phủ đầu tiên của Đài Loan.

Qua câu chuyện trên ta thấy đối với những kẻ có tài mà không đức, sử dụng giống như dùng một thanh kiếm. Nếu khống chế tốt sẽ là một vũ khí lợi hại, nếu khống chế không tốt sẽ trở thành một thứ hung khí.

* Trị người theo cách "nhu", thì không "cương" nào không đánh đổ

Lưu Tú từng nói: "Ta trị thiên hạ cũng muốn dùng nhu thuật". Ông ta rất ít dùng hình để ra oai với thuộc hạ, Lưu Tú cầm quân tấn công Hàm Đan, sau khi giết chết tướng giữ thành là Vương Lang, thu được rất nhiều giấy tờ, trong đó có hàng ngàn bức thư của thuộc hạ Lưu Tú gửi cho Vương Lang. Những người này sợ bị Lưu Tú trừng phạt cho nên rất hốt hoảng. Nhưng không ngờ Lưu Tú lại không làm như vậy, ông ta tập hợp tất cả quân sĩ lại rồi lệnh mang tất cả thư từ đó đốt sạch trước mọi người. Ông ta nói: "Trước kia địch mạnh nên trong các ngươi có kẻ hồ đồ, ta không trách các ngươi, nay các ngươi hãy yên tâm đi!". Cách làm này của Lưu Tú thật là phi phàm làm cho những người từng có hai lòng hết lo sợ và cảm kích vô cùng. Đối với những lỗi nhỏ của cấp dưới, Lưu Tú càng tỏ thái độ bao dung, không tính toán; ngay cả với người có thù hận sâu sắc, một khi họ đã hối hận, lập công chuộc tội, Lưu Tú cũng không truy xét chuyện cũ.

* Muốn bắt thì phải thả trước sau đó sẽ trừng trị

Vũ Công người nước Trịnh thời Xuân Thu có một Hoàng hậu tên là Vũ Khương.

Vũ Khương có hai con trai, con đầu lúc sinh thuộc loại đẻ khó làm cho Vũ Khương sợ suýt

chết, vì vậy bà đặt tên cho nó là Ngụ Sinh và rất ghét nó. Nhưng theo quy tắc, con cả đương nhiên là Thái tử nên bà ta chẳng thể làm khác được, nhưng bà ta vẫn rất yêu quý đứa con thứ là Cộng Thúc Đoạn, luôn tìm mọi cách mưu lợi cho con thứ. Khi Vũ Công chưa qua đời, Vũ Khương nhiều lần đưa ra việc cho con thứ làm Thái tử nhưng đều bị từ chối. Vũ Công vừa mất, Ngụ Công đương nhiên được kế vị hiệu là Trang Công, trở thành quân vương nước Trịnh, Vũ Khương bèn cùng Cộng Thúc Đoạn bày kế để lật Ngụ Sinh nhằm thay thế ngôi vua. Do vậy, trước tiên muốn lập một căn cứ, Vũ Khương bèn nói với Trang Công: "Nay con là quân vương một nước hẳn có quyền cấp phong cho em trai mình một vùng đất". Trang Công đồng ý và nói, ngoài khu chế ấp quan trọng cho quân sự nước nhà ra, Cộng Thúc Đoạn có thể chọn bất kỳ nơi nào trong nước cũng được. Thế là Vũ Khương giúp con thứ chọn một thành phố có địa điểm hiểm trở nhưng kinh tế rất phát triển. Mưu sĩ của Trang Công nói không nên cấp vùng đất này cho ông ta. Trang Công thản nhiên đáp: Làm nhiều điều bất nghĩa ắt phải tự chết. Quả nhiên sau khi tới thành phố nọ, Cộng Thúc Đoạn đã chiêu binh mãi mã, mở rộng thế lực, ngày đêm vạch kế hoạch phản lại Trang Công khiến cho thần dân ở đó ai cũng biết. Nhưng trước những lời vạch tội Cộng Thúc Đoạn của quần thần, Trịnh Trang Công vẫn tỏ ra không tin, trước mặt Vũ Khương vẫn tỏ ra lơ mơ không biết, làm cho hai mẹ con Cộng Thúc Đoạn càng hoạt động trắng trợn hơn, tích cực mưu phản hơn. Nhưng Trang Công lại nhân lúc họ không đề phòng đã bí mật cử người điều tra tiến trình mưu phản đó nên mọi hành động của họ ông đều nắm chắc trong tay. Cho đến tận khi ông biết chắc ngày tháng cụ thể mà Cộng Thúc Đoạn định tấn công và Vũ Khương chuẩn bị bên trong để tiếp ứng ông ta mới đột ngột khởi binh, do vậy làm cho Cộng Thúc Đoạn thất bại phải tháo chạy, địa vị của Trang Công càng được củng cố hơn.

* Tiền bạc có lợi cho việc thu hút nhằm phục vụ cho ý đồ lớn

Trong tay kẻ gian thời cận đại Viên Thế Khải có một Sư đoàn trưởng tên là Vương Hoài Khánh, là người Trực Lê Ninh Tấn. Ông này vào quân đội từ lúc còn rất nhỏ, sau đó đầu quân về với Viên Thế Khải, được thưởng hậu và trọng dụng. Sau khi về với Viên Thế Khải ông ta càng hiểu rõ hơn về con người này. Viên Thế Khải có dã tâm rất lớn, luôn muốn làm Hoàng đế. Do vậy, ông ta muốn lung lạc mọi người để họ trung thành với mình, nghe theo mình, ông ta cũng coi Vương Hoài Khánh là đối tượng cần phải lung lạc.

Sau khi Trung Hoa dân quốc thành lập, chính bởi cuộc du thuyết và kích động của triều Thanh Túc Thân vương, các Thân vương Mông Cổ đua nhau tuyên bố độc lập, chống lại nền Cộng hòa, ý đồ muốn cấu kết nhau lại để giữ địa vị Thân vương của họ. Viên Thế Khải để củng cố sự thống trị của mình nên đã phong cho Trương Thiệu Tăng làm Tuy viễn tướng quân, Vương Hoài Khánh làm Đa Luân Trấn thử Sứ đi chinh phạt các Thân vương Mông Cổ.

Hơn hai tháng đánh nhau ác liệt, quân do Vương Hoài Khánh lãnh đạo giành toàn thắng, diệt hết các đội quân độc lập của Mông Cổ khải hoàn về kinh. Viên Thế Khải đã trọng thưởng Vương Hoài Khánh và lệnh cho ông liệt kê tất cả các chi phí cho trận chiến để đưa tới Quốc khố thanh toán. Vương Hoài Khánh trở về thống kê, tổng cộng chi tiêu khoảng 30 vạn đồng, ông ta định báo thêm một chút để lấy riêng cho mình nhưng không dám làm quá mà chỉ kê khai lên thành 40 vạn đồng.

Ngày hôm sau đích thân ông ta mang tờ khai đến Phủ Tổng thống để Tổng thống duyệt. Xem xong, Viên Thế Khải đã nhếch mép cười nhạt. Vương vội giải thích: "Đó là tất cả các khoản chi thực sự". Thế Khải ném tờ giấy lên mặt bàn nói: "Quá ít, về viết lại!".

Câu nói đó thật sự làm Vương ngạc nhiên nhưng ông ta lập tức hiểu ra, đó là Tổng thống gia ân cho mình nên trong lòng rất vui. Sau đó, ông ta mạnh dạn đưa con số đó lên thành 80 vạn đồng. Ai ngờ Viên Thế Khải xem xong vẫn nói là quá ít và bắt Vương làm lại. Và lần thứ ba, con số đó đã được đưa lên thành con số cực lớn: 140 vạn đồng, tới lúc đó Viên Thế Khải mới cầm bút phê hai chữ: "Chuẩn lĩnh".

Từ đó về sau, Vương Hoài Khánh càng hết mình phục vụ Viên Thế Khải.

* Làm ơn để dùng cho sự trung thành

Người xưa nói: "Đạo làm tướng phải có lương tâm, có huyết thống, có dũng khí, có mưu lược". Với cấp dưới vốn trung thành lương thiện cần phải mạnh dạn gia ân cho họ để cổ vũ lòng trung thành của họ. Có như vậy, người có lương tâm mới trung thành tuyệt đối, mới dám xả thân vì người tri kỷ; người có tâm huyết mới có nghĩa khí và tấm lòng trung thành với nước; người có dũng khí mới không run sợ trước kẻ địch mạnh, mà cấp dưới trung thành lương thiện nếu lại có mưu trí thì cho dù chỉ ở trong Trướng phủ nhưng vẫn quyết thắng ở nơi xa ngàn dặm. Những nhân tài đó đương nhiên ai gặp đều yêu quý, đều muốn dùng cả. Vì vậy, người đi chọn nhân tài, đối với cái tài của người trung thành lương thiện chỉ cần có sở trường về một mặt là có thể dùng tốt, đừng vì chút sai lầm nhỏ mà bỏ họ. Nếu lựa chọn quá khắt khe thì những kẻ giảo hoạt hẳn sẽ được trọng dụng.

* Trồng hoa mùa xuân chờ mùa thu hái quả

Người xưa nói, việc đột nhiên có được điều tốt không nên coi đó là việc may. Quá khứ được sủng ái là bất hạnh lớn của cuộc đời. Người xưa cho rằng: "Cây ra hoa mùa đông, mùa xuân chưa hẳn đã kết quả, đứa trẻ thông minh quá sớm không hẳn đã thọ". Cho nên, trong thiên hạ không thể có bữa tối miễn phí, không có công mà hưởng lộc tuy là việc tốt nhưng sẽ không lâu dài, cho nên đối với người được tin yêu, cần giúp họ lập công mới có thể làm cho họ có được sự nghiệp.

Thời Xuân Thu, Thái hậu nước Triệu quý nhất đứa con út Trường An Quận. Lúc đó Triệu đang bị Tần tiến công nên đã sang Tề cầu viện. Nước Tề muốn có Trường An Quận làm con tin thì mới chi viện, nhưng Thái hậu không đành lòng bỏ con nên không chấp nhận.

Tả sư Xúc Triết gặp Thái hậu nói: "Mẹ yêu quý con, nhưng cần nghĩ cho tương lai của chúng ta. Thái hậu xem, từ khi Túc Hầu dựng nước tới nay, những người được phong tước Hầu lúc đó còn có ai kế thừa không? Con cháu vương hầu các nước khác còn có người tiếp tục kế thừa không? Thái hậu nói: "Không có!".

Xúc Triết nói: "Thế mới biết quyền lực là thứ khó giữ. Nếu làm không tốt, gần thì hại mình, xa thì hại con cháu. Không phải là con cháu các bậc quân vương không tốt, không kế thừa được mà là địa vị tôn quý nhưng không có công, lộc nhiều nhưng thiếu lao động. Nếu Thái hậu để Trường An Quận chiếm một địa vị rất cao, phong thưởng cho nhiều đất đai, khi người quy tiên, Trường An Quận không hề có công lao gì liệu có thể giữ được nước Triệu không".

Cuối cùng Thái hậu đã bị thuyết phục cho Trường An Quận đi làm con tin. Điều này giống như mùa xuân trồng cây mùa thu thu hoạch, là cái vốn để Trường An Quận lập nghiệp sau này. Sau đó, Tề đã xuất binh đánh Tần cứu nước Triệu.

* Sai thì phải trách, lấy yêu quý để thay đổi người

Với người có sai lầm mà áp dụng kiểu phê bình mang tính tấn công xóa sổ nợ, sẽ chẳng có tác dụng gì; Phê bình quá gay gắt là nguy hiểm vì sẽ làm tổn thương lòng tự trọng của họ và dễ làm cho họ phẫn uất. Người bị phê bình mang tính công kích thường phần lớn sẽ tìm cách tự phòng vệ hoặc tìm cớ trốn tránh.

Do vậy, đối với người có sai lầm, phê bình là điều cần thiết, có thể giúp họ sửa chữa sai lầm, cùng mọi người hòa nhịp bước để hoàn thành mục tiêu đề ra. Tuy nhiên phê bình người khác phải có kỹ xảo, kịp thời biểu thị sự yêu quý họ thì hiệu quả sẽ tốt hơn:

1. Phê bình cần nói thẳng với riêng họ.

Mục đích của phê bình là phải đạt được hiệu quả tốt đẹp, đừng làm cho đối phương co lại, cho dù động cơ phê bình là hoàn toàn đúng đắn và cũng chỉ mong đối phương sửa chữa sai lầm, cũng đừng bỏ qua những phương thức tiếp thu phê bình của họ. Bởi vì dù chỉ trích có

chính xác thế nào chăng nữa, nếu có người thứ ba ở đó sẽ rất dễ làm cho đối phương oán giận vì người bị phê bình sẽ cảm thấy lòng tự trọng bị thương tổn, mất thể diện. Còn những sự phê bình bằng giấy tờ hoặc từ xa không những không trực tiếp mà còn làm cho đối phương không có cơ hội giãi bày, làm rõ.

2. Trước khi phê bình cần phải khẳng định thành tích của họ.

Khẳng định và biểu dương đối phương có thể tạo bầu không khí hữu hảo, làm cho tinh thần đối phương ổn định, bình tĩnh, biết mình không bị công kích, ngược lại, nếu gọi cấp dưới đến, giáo huấn họ bằng những đòn phủ đầu trực tiếp chắc chắn sẽ tạo ra phản xạ phòng vệ tự nhiên tự bảo vệ mình của họ. Khi đã xuất hiện tâm lý này thì dù phê bình có đúng, người nghe cũng khó tiếp thu.

3. Cảm thông với người khác, chớ công kích.

Khi phê bình người khác, trước tiên phải suy nghĩ xem họ cảm thụ được gì khi nghe được những lời phê bình đó. Đó chính là sự đồng cảm đã nói ở trên. Người lãnh đạo có sự đồng cảm thân thiết sẽ không có sự phê bình thấp hèn và công kích đối phương.

4. Phê bình cần cụ thể, có tính trực diện, đúng việc.

Nếu chỉ nói cho đối phương biết họ làm thế là không tốt mà không nói rõ sai ở đâu thì kết quả thu được rất ít. Bởi phê bình kiểu kết luận đó không có sức thuyết phục, làm cho một người thừa nhận sai lầm của mình là một việc không dễ.

5. Đưa ra phương án giải quyết.

Đồng thời với việc chỉ ra sai lầm cho đối phương cũng cần phải đề ra phương pháp giải quyết đúng đắn, bởi vì muốn làm được sự phê bình không chỉ là chỉ ra sai lầm của đối phương mà phải làm cho họ sửa chữa sai lầm, không tái phạm.

6. Không nên dùng kiểu mệnh lệnh để yêu cầu đối phương phải làm như thế nào.

Đưa ra chỉ thị cho đối phương bằng giọng mệnh lệnh sẽ làm cho đối phương có cảm giác bị áp bức, không bình đẳng, sẽ làm mất lòng người. Dùng phương thức đề nghị, nhờ giúp sẽ làm cho đối phương tự giác coi mình là một thành viên trong một đoàn thể.

7. Chỉ phê bình một lần.

Với một sai lầm nào đó của đối phương chỉ cần nhắc nhở một lần là đủ. Không cần thiết phải phê bình lần thứ hai và nếu là lần thứ ba thì càng không nên, vì mục đích của phê bình không phải là chiến thắng cái tôi của đối phương, mà là để hoàn thành mục tiêu tốt hơn. Khi phê bình người ta thường có khuynh hướng lật lại những điều trước đó để bình phẩm, đánh giá, làm như vậy, không những vô ích mà còn là điều ngu xuẩn.

8. Sau phê bình phải cổ vũ họ.

"Được rồi, anh có thể đi được rồi!". Đó thường là câu kết cho một hồi chỉ trích. Như vậy có tốt không? Nếu như đổi lại bằng câu: "Tôi nghĩ anh nhất định đã hiểu rõ ý tôi rồi, làm tốt lên nhé!". Thì hẳn người nghe sẽ cảm thấy hài lòng sửa chữa sai lầm.

* Làm ơn cho người không phải ở chỗ lớn hay nhỏ

Một việc chỉ nhỏ như hạt đậu chắc chẳng ai để ý tới, nhưng nếu xử lý không thích đáng có thể từ đó gây ra việc lớn như sự tồn vong của cả một nước.

Trong lịch sử, rất nhiều sự kiện trọng đại đều bị thẩm lậu bắt đầu từ những chuyện cực kỳ nhỏ. Tổ kiến nhỏ có thể phá hủy cả con đê dài hàng ngàn dặm, một đốm lửa nhỏ có thể đốt cháy cả cánh đồng rộng lớn. Cho nên, là một nhà quản lý thường xuyên chú ý tới sự thay đổi về tinh thần của cấp dưới, làm ơn cho người không ở sự lớn hay nhỏ, hiệu quả có thể lớn tới mức không thể ngờ được.

Trong "Chiến quốc sách - Trung Sơn" ghi lại một câu chuyện như sau:

Trung Sơn Quận mở tiệc thết đãi các đại phu đô sĩ, Tư Mã Tử Kì cũng là một trong số đó. Canh thịt dê là một món ăn ngon, tiếc rằng chuẩn bị không đủ nên Tư Mã Tử Kì không được ăn. Vì chuyện đó mà ông ta cảm thấy tức giận liền chạy sang nước Sở khuyên Sở Chiêu Vương đánh Trung Sơn.

Nước Trung Sơn bị diệt vong, nhà vua phải chạy trốn, chỉ còn hai người theo hầu. Vua hỏi: "Việc đã tới nước này, vì sao hai người còn đi cùng ta?". Hai người đáp: "Cha chúng thần lúc sắp chết đói đã được chính Bệ hạ cho cơm. Khi lâm chung, ông dặn anh em chúng tôi rằng: "Nước Trung Sơn sau này sẽ có đại họa, các con nhất định phải đứng ra trừ họa", vì vậy, ngày nay chúng tôi mới liều chết để báo đáp Bệ hạ".

Nhà vua nghe xong, ngửa mặt lên trời thở dài và cảm kích nói: "Xem ra, cho người khác không cần nhiều ít, mà ở chỗ đúng lúc họ gặp khó khăn. Tạo ra hận thù với người khác cũng không phải là ở việc to hay nhỏ mà chính là ở chỗ làm thương tổn lòng tự trọng của họ. Một bát canh có thể làm một nước bị tiêu diệt; một bát cơm lại làm cho người ta có thể nhảy vào lửa vì người khác, việc nhỏ mà ý nghĩa thật lớn lao".

* Muốn được người trung thành cần phải được lòng người

Làm một người quản lý, nếu bên cạnh mình không có được hai người trung thành thì không được, cho nên, người lãnh đạo thường dùng cách mua chuộc lòng người để có được sự trung thành của người khác.

Tần Mục Công rất chú ý tới việc ban phát ân huệ, thu phục lòng dân. Con ngựa quý của ông chạy mất, đã bị một số người dân nghèo đuổi bắt làm thịt. Các quan biết tin vô cùng sợ hãi đã bắt ba trăm người ăn thịt ngựa ra chuẩn bị hành hình. Tần Mục Công được bẩm báo vội nói: "Quân tử không vì súc sinh mà hại người, chớ có trừng phạt họ, thả họ ra đi. Trẫm còn nghe nói, ăn thịt một con ngựa tốt mà không uống chút rượu sẽ rất có hại cho sức khỏe. Vậy Trẫm ban cho ít rượu, rồi thả họ ra". Sau một vài năm, nhà Tấn đưa quân đến xâm lược, Tần Mục Công dẫn quân chống lại. Lúc đó khoảng 300 dũng sĩ tới đầu quân, họ chính là số người được ông thả lần trước. Để báo đền ân đức, họ đã anh dũng giết giặc, chẳng những cứu được Tần Mục Công mà còn giúp ông bắt được Tấn Huệ Công, thắng lợi trở về.

* Mượn nghĩa kết bạn sẽ có được trung thần

"Mượn nghĩa kết bạn: Là nguyên tắc chung giúp cho tầng lớp dưới của xã hội đoàn kết nhau lại. Lưu Bị thông qua "nghĩa" để thu phục nhân tài. Ông ta thông qua việc kết nghĩa vườn đào để tìm được Quan Vũ, Trương Phi, rồi dần dần cả Triệu Vân, Hoàng Trung, Mã Siêu, Ngụy Diên... một loạt tướng tài; lại còn có cả Gia Cát Lượng, Bàng Thống là những mưu sĩ nổi tiếng. Một người hầu tay trắng như Lưu Bị mà đã thu phục được một loạt các nhân tài thuộc hàng đầu đó mới thấy biện pháp dùng "nghĩa" của ông có tác dụng thật lớn lao.

Vì thất bại trong việc giết Đổng Trác mà Tào Tháo buộc phải quay về nhà cầu cha giúp. Lúc đó nhà họ Tào chỉ còn một con đường "dùng tiền bạc để chiêu mộ nghĩa binh". Nhưng Tào Tung đã nghĩ ra một cách: "Hiện có nhà Hiếu Liêm Vệ Hoằng luôn bỏ tiền ra làm việc nghĩa, nhà lại rất giàu; nếu được họ giúp thì việc sẽ thành". Sau khi gặp Vệ Hoằng, Tào Tháo nói những lời từ đáy lòng mình: "Nay nhà Hán vô chủ, Đổng Trác chuyên quyền, lừa vua hại dân, thiên hạ lầm than. Tháo tôi muốn đem sức mình ra phò xã tắc, hận một nỗi là lực không đủ, ngài vốn là người trung nghĩa, dám xin trợ giúp cho!". Vệ Hoằng nghe xong đã lấy tiền đưa cho Tào Tháo làm việc lớn.

* Cho người một ít, báo đáp được nhiều

Để gánh vác trách nhiệm chính trị, Mạnh Thường Quân đã nuôi dưỡng rất nhiều nhân tài trong thiên hạ, gọi là "môn khách". Phùng Ái lúc mới tới được coi là một môn khách hạng thấp nhất, người trong nhà chỉ cho ông ta ăn cơm rất đạm bạc. Ông ta dựa cột, tay chỉ vào lưỡi kiếm hát rằng: "Kiếm ơi, ta về thôi, ở đây ăn cơm không có cá!". Có người mang việc này nói lại cho Mạnh Thường Quân, Mạnh Thường Quân nói nâng tiêu chuẩn ăn lên một mức cho ông ta. Sau một thời gian, Phùng Ái lại rút kiếm ra hát rằng: "Kiếm dài ơi, chúng ta về thôi, ở đây ra vào đều không được ngồi xe". Mọi người đều cười, nhưng Mạnh Thường Quân lại nói: "Cho ông ta một cỗ xe ngựa, hạng xe khách". Vậy là ông ta đã được ngồi xe múa kiếm. Nhưng một thời gian sau lại thấy ông ta hát rằng: "Kiếm dài ơi, chúng ta quay về thôi, nơi đây không có gì để nuôi gia đình cả!". Các môn khách rất ghét ông ta, cho ông ta là kẻ tham lam vô độ. Mạnh Thường Quân biết ông ta còn mẹ già liền sai người thường xuyên mang thức ăn tới. Từ đó, ông ta không hát gì nữa. Phùng Ái thử xem Mạnh Thường Quân có phải là người rộng rãi đại lượng không sau đó mới quyết định ở lại. Chính vì biết rõ Mạnh Thường Quân luôn vì người mà về sau ông ta đã tự mình mượn danh chủ để đứng ra mua nghĩa, thu phục nhân tâm, để khi Mạnh Thường Quân bị lưu lạc còn có chỗ dung thân và lấy Đông Sơn làm căn cứ xây dựng lại cơ đồ.

* Dùng người bằng sự dũng cảm, dùng tình để lay động con người

Chu Thái là một võ tướng của ba nước Đông Ngô, do dũng cảm thiện chiến lập nhiều chiến công nên được Tôn Quyền yêu mến. Năm Kiến An thứ 23, Tôn Quyền giữ Chu Thái làm chủ tướng trấn thủ Thanh Trì. Mượn cớ ra thị sát tiền tuyến, Tôn Quyền đã ra tận tiền tuyến rồi mở tiệc thết đãi tướng sĩ. Trong bữa tiệc, Tôn Quyền và mọi người cùng nhau uống rượu, nhân lúc rượu ngà ngà đã bảo Chu Thái cởi áo để lộ ra những vết thương trên người. Tôn Quyền chỉ từng vết thương lần lượt hỏi những vết thương đó là từ trận chiến nào, Chu Thái lần lượt trả lời. Cuối cùng Tôn Quyền cầm tay Chu Thái mắt nhòe lệ mà rằng: "Tướng quân vào trận như mãnh hổ, không bao giờ lo sợ nguy hiểm, đã chịu mấy chục vết thương, sao lại không đối xử như một người anh em ruột thịt được và sao lại không gửi gắm trọng trách cho tướng quân được?". Việc làm của Tôn Quyền làm cho Chu Thái vô cùng cảm động.

* Trọng thưởng ắt sẽ có dũng tướng

Trong mắt người Trung Quốc, điều này là phương pháp thường thấy khi dùng người dũng cảm, còn "Sau khi ra ân huệ, dùng tình để đánh động lòng người, rồi giao cho trọng trách" là cách làm khi dùng người có trí tuệ. Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Thái tử Đan nước Yên muốn mưu sát Tần Vương vì lợi ích quốc gia, nhưng tìm mãi chưa được người vừa ý. Về sau có người tiến cử Kinh Kha, nói ông ta là người đời sau của đại phu Khánh Phong nước Tề là người "Thần thông dũng cảm", giận hay vui đều không lộ ra trên nét mặt, xứng đáng là một sát thủ tốt!.

Sau khi được tin này, Thái tử Đan lập tức đi tìm Kinh Kha, tìm mọi cách lôi kéo ông ta, xây cho ông ta một ngôi nhà được gọi là "Kinh quả", tất cả các thiết bị trong nhà đều thuộc loại tiên tiến nhất, mốt nhất, đẹp nhất lúc bấy giờ; đồ ăn toàn cao lương mỹ vị, lại có gái đẹp hầu hạ, thật là muốn gì được nấy mà chỉ lo không vừa ý ông ta. Nghe nói, trong một lần hai người đi chơi ở Đông cung, nhìn thấy một con rùa lớn bên hồ, Kinh Kha cao hứng nhặt một mảnh ngói vỡ ném đi. Thái tử Đan nhìn thấy liền cho người mang những viên vàng đến cho Kinh Kha ném chơi thay viên ngói vỡ.

Có một lần, hai người cùng cưỡi ngựa. Ngựa của Thái tử là giống quý rất được cưng chiều. Chẳng hiểu vì sao hôm đó Kinh Kha lại nổi hứng nói mùi vị của gan ngựa rất ngon, lát sau, đầu bếp đã bưng lên một đĩa gan ngựa thật. Kinh Kha hỏi mới biết Thái tử Đan đã cho giết con ngựa quý của mình để lấy gan hầu rượu Kinh Kha.

Còn một câu chuyện vô cùng tàn nhẫn đến rợn người: Thái tử Đan mời Kinh Kha tới đài Hoa Dương uống rượu và cho những mỹ nữ mà mình thích vào mua vui. Kinh Kha nhìn thấy một đôi tay nõn nà của một cô gái trắng tựa ngọc bỗng buột miệng nói: "Đôi tay thật tuyệt làm

sao!" . Ai ngờ, sau bữa tiệc rượu đó, Thái tử Đan cho người mang tới một cái mâm ngọc, Kinh Kha mở ra xem thì trên đó đặt một đôi tay của người con gái nọ. Nghe nói, đó là ý Thái tử muốn nói rằng: "Bất kỳ những gì ngài thích, tôi đều làm được!". Sau những lần "Tri ngộ tri ân" như vậy, ông ta rất cảm động, than rằng: "Thái tử đối xử rất hậu với ta, phải làm sao đây?". Chỉ có lấy cái chết báo đáp!". Từ đó Kinh Kha một lòng một dạ nguyện làm sát thủ thay Thái tử đi hành thích Tần Vương.

* Cứu người lúc nguy nan, thiện giả thiện báo

Thời Xuân Thu, Tuyên Mạnh của nước Triệu một lần nhìn thấy một người sắp chết đói nằm dưới một gốc cây liền dừng xe lại mang thức ăn cho người đó. Người kia chầm chậm nuốt từng ít một rồi từ từ mở mắt ra. Tuyên Mạnh hỏi vì sao lại bị đói như vậy, người kia đáp: Tôi là một công sai nhỏ, trên đường về nhà mất hết lương thực, xấu hổ không dám đi xin ăn, cũng không dám ăn trộm của người khác nên mới ra cơ sự này. Tuyên Mạnh còn cho thêm hai miếng thịt khô, người kia lạy ông hai lạy nhận thịt nhưng không ăn. Tuyên Mạnh hỏi vì sao, ông ta trả lời: "Tôi còn có mẹ già, muốn đem thịt này cho mẹ tôi ăn". Tuyên Mạnh nói: "Nhà ngươi cứ ăn đi, ta sẽ cho miếng khác mang về" nói rồi đưa cho ông ta một bó thịt khô và 100 quan tiền rồi đi.

Hai năm sau, Tấn Linh Công muốn giết Tuyên Mạnh nên đã cho người mai phục trong phòng đợi Tuyên Mạnh tới mời uống rượu. Tuyên Mạnh đã nhìn thấy mối hiểm họa nên chỉ uống giữa chừng rồi ra về. Đám lính mai phục đuổi theo, trong đó có một tên lính chạy nhanh nhất đến trước Tuyên Mạnh nói: "Xin mời ngài lên xe chạy ngay đi, tôi nguyện vì ngài quay lại quyết một trận tử chiến với chúng". Tuyên Mạnh hỏi: "Ngươi tên là gì", người lính đáp: "Tôi là người sắp chết đói dưới gốc cây năm xưa". Quả thật anh ta quay lại dũng cảm đánh lại quân truy đuổi rồi chết. Tuyên Mạnh thoát nạn.

* Hôn cổ kết giao sống chết cùng nhau

Thời Tam Quốc, Quảng Lăng Trương Siêu có một đồng liêu tên là Tạng Hồng, Trương Siêu rất thích anh ta, hai người hôn cổ nhau kết nghĩa bạn bè, thậm chí có lúc mọi việc chính sự trong địa phương ông ta toàn quyền ủy thác cho Tạng Hồng. Về sau, Tạng Hồng kết bạn với Viên Thiệu. Lúc đó tương quan thế lực giữa Viên Thiệu và Tào Tháo ngang nhau nên xuất phát từ mối quan hệ hai bên mà tạm thời giảng hòa, hữu hảo với nhau. Chính lúc đó, Tào Tháo đã bao vây Trương Siêu ở Ung Khâu. Sau khi biết tin, xuất phát từ tình nghĩa, Tạng Hồng đã đưa quân tới giải vây và chạy khắp nơi tìm quân cứu viện. Vì Viên Thiệu cũng là bạn nên tới cầu cứu Viên Thiệu, Viên Thiệu không đồng ý. Ung Khâu bị quân Tào đánh chiếm, cả nhà Trương Siêu bị giết. Tạng Hồng vì vậy mà căm giận và tuyệt giao với Viên Thiệu. Từ bạn chuyển thành thù, Viên Thiệu cũng quay lại tấn công Tạng Hồng và giết chết ông ta.

* Không tính toán được mất có thể được người trung thành

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Tề Hoàn Công muốn trọng dụng Quản Trọng nhưng Quản Trọng đã đưa ra việc địa vị của ông ta không được tôn quý, Tề Hoàn Công liền bái ông là Thượng khanh. Tiếp đó, Quản Trọng lại nói cuộc sống của ông ta không giàu có, Tề Hoàn Công liền dùng khoản thuế thu trong một năm tặng ông ta. Sau khi được hai thứ, ông ta lại chê mối quan hệ giữa Quốc vương và mình "Sơ mà không thân", Tề Hoàn Công lại tôn kính xưng ông là "Trọng phụ". Từ đó Quản Trọng đã dốc hết tài năng kiệt xuất của mình, vào việc cải cách nước Tề, giúp Tề Hoàn Công xây dựng sự nghiệp vĩ đại thống soái thiên hạ, thống lĩnh chín chư hầu, làm cho Tề trở thành một bá chủ hàng đầu thời Xuân Thu.

* Không tính toán những điều nghi ngờ trước đây sẽ có

bầy tôi giỏi

Khi Tống Hỗn chấp chính đã làm cho Huyền Lư, người trước kia suýt giết chết mình trở thành người tâm phúc. Một hôm, Tống Hỗn hỏi: "Nhát thương đó hẳn là ngài muốn lấy tính mạng của ta, nay quyền lớn trong tay ta, ngài không sợ ta báo thù ư?". Huyền Lư nói: "Lúc ấy tôi được hưởng ân trọng, đâm một thương sợ rằng không trúng, nay ngài xử thế nào thì tùy, tôi đâu có sợ gì". Tống Hỗn thấy ông ta thẳng thắn không tính toán những điều trước kia nên càng trọng dụng hơn.

* Nhận ân của người báo đức cho người

Sau khi Lý Thế Dân đánh bại Định Dương Khả Hãn Lưu Vũ Chu, tướng lĩnh của Lưu như Úy Trì Kính Đức, Tuần Tương... đều đầu hàng. Ít lâu sau, Tuần Tương và một số người lại làm phản rồi chạy trốn, vì thế các tướng của Lý Thế Dân nghi ngờ và bắt giữ Úy Trì Kính Đức lại.

Lý Thế Dân nói: "Nếu Úy Trì Kính Đức muốn làm phản sẽ làm ngay sau Tuần Tương. Ông không tin là người này làm phản nên sai người thả ra và còn cho rất nhiều vàng bạc rồi nói: "Nam tử hán đại trượng phu trọng tình, mong rằng ngươi chớ để những uẩn khúc nhỏ trong lòng, ta không tin những lời đồn đại mà làm hại trung thần, ngươi nên hiểu ta. Nếu như ngươi nhất định muốn đi, xin hãy cầm số vàng này làm lộ phí, âu cũng là biểu thị tấm lòng trong một thời gian chúng ta ở với nhau!".

Cũng chính hôm đó, Lý Thế Dân ra ngoài đi săn, chỉ đem theo rất ít người ngựa, đột nhiên gặp một đối thủ khác là Trịnh vương Vương Thế Xung dẫn theo hơn một vạn người ngựa tới bao vây ông ta. Đại tướng nước Trịnh là Đan Hùng Tín giơ cao vũ khí lao thẳng tới trước Lý Thế Dân, trong lúc nguy cấp, Úy Trì Kính Đức phi ngựa như bay tới quất một roi làm Đan Hùng Tín ngã ngựa, bảo vệ Lý Thế Dân vượt qua vòng vây. Lý Thế Dân hỏi ông ta làm sao như vậy, Úy Trì Kính Đức đáp: "Đó là để đền đáp sự tín nhiệm của ngài".

* Làm ơn cho người, lấy tình để làm động lòng người

Người ta thường nói, tình người thật khó làm. Thực ra lại không có gì khó cả. Điều khó là làm được hai điều sau: Một là làm được hoàn toàn và hai là làm được đầy đủ.

Năm thứ tư Hán vương, Hàn Tín bình định nước Tề, ông gửi thư cho Hán vương Lưu Bang nói rằng: "Tôi muốn tạm thời thay Tề vương". Hán vương tức giận chợt nghĩ, ông ta đang rơi vào hoàn cảnh khó khăn cần có Hàn Tín nên đồng ý. Lực lượng Hàn Tín ngày càng lớn mạnh. Người nước Tề biết rằng việc thắng bại thiên hạ quyết định bởi Hàn Tín nên nói với ông ta rằng: "Xem tướng ngài chẳng qua cũng chỉ như một chư hầu nhưng phía sau ngài lại là người đại phú đại quý. Trước mắt, vận mệnh của hai vua Lưu, Hạng đều trong tay Ngài chẳng thà ông đừng giúp cả hai bên để cùng họ chia ba thiên hạ, với tài năng của Ngài lại thêm quân đội hùng hậu, còn có nước Tề hùng mạnh, tương lai thiên hạ sẽ là của Ngài".

Hàn Tín nói: "Hán vương đối xử với ta ân sâu nghĩa nặng, ông nhường xe cho ta đi, nhường quần áo cho ta mặc, nhường cơm cho ta ăn. Ta nghe nói, đi xe của người phải chia sẻ hoạn nạn cùng người, mặc quần áo của người cần suy nghĩ về nỗi lo của người, ăn cơm của người phải sống chết với người. Ta với Hán vương tình sâu nghĩa nặng, làm sao có thể vì lợi ích cá nhân mà bội tín với họ được".

Vài ngày sau, lại có người đến gặp Hàn Tín nói rằng: "Thời cơ của ông nếu để mất đi sẽ không bao giờ có lại được", Hàn Tín do dự không quyết chỉ vì Hán vương có tình cảm sâu nặng với mình, không nhẫn tâm làm phản nên đã bỏ lỡ cơ hội tốt làm bá chủ thiên hạ.

* Yêu quý người, quyết một lòng vì người

Thời Vũ Đế, Vệ Thanh là em trai của Vệ Hoàng Hậu, là người bảo vệ công chúa, được Vũ Đế cử

đi chinh phạt Hung Nô và ông ta đã lập được chiến công hiển hách. Do chiến công đó, ông ta chẳng những sánh ngang với các công hầu, có đất đai riêng, mà còn được làm Đại tướng quân - một chức vị cao nhất trong hàng ngũ quan võ.

Lúc đó, Vệ Thanh được Hoàng đế rất tin yêu, mỗi khi Hoàng đế đi vệ sinh cũng yêu cầu ông ta đi bảo vệ, đó là cách làm coi thường đại thần của Vũ Đế. Thực ra, nhà vệ sinh mà Hoàng đế dùng cũng rất hào hoa lịch sự, từ trần nhà tới xung quanh đều có rèm nhiễu trang trí, mặt sàn trải thảm đẹp, còn có hai thị nữ bê hai túi nước thơm đứng cạnh hầu hạ.

Vệ Hoàng hậu rất được Hoàng đế sủng ái nên ba người con đều có tước vị, đặc biệt cháu ngoại của bà ta là một tướng tài hơn cả Vệ Thanh, họ Vệ đã trở thành một giai cấp quý tộc. Người em cùng cha khác mẹ với đứa cháu ngoại Hoắc Khứ Bệnh tên là Hoắc Quang được di chỉ của Vũ Đế với thân phận là một Đại Tư mã Đại tướng quân phò tá Thiệu đế lúc đó mới tám tuổi nhiếp chính. Lúc đó, Hoàng đế dặn dò Hoắc Quang rằng: "Khanh hãy làm như Chu Công xử lý mọi việc!". Khi Vũ Đế ở ngôi Hoàng đế thường trừng phạt các hạ thần, nhưng ông ta cũng biết những ưu điểm của họ mà trọng dụng họ, việc ông ủy thác cho Hoắc Quang thay Nhiếp Chính chính là một minh chứng rất rõ ràng.

VIII. DÙNG NGƯỜI BẰNG CÁI RIÊNG CỦA HỌ ĐỂ LÀM YÊN LÒNG HỌ - CÁCH DÙNG KẺ TIỂU NHÂN TRONG THIÊN HẠ

Kẻ ngu ngốc dùng cái riêng tư để mưu cầu lợi riêng, phạm pháp cũng vì việc riêng tư, làm cho cái chung bị tổn thất mà cái riêng cũng không có được. Người tài trí dùng cái riêng của họ biến thành cái chung cho họ hưởng lợi để thành cái riêng của họ, cho nên công tư đều vẹn toàn, người quân tử cũng từ cái riêng để thấy cái chung, mới trở thành quân tử.

* Tự mình giải quyết

Kẻ tiểu nhân thường làm những việc đê tiện, mờ ám; Khi âm mưu của chúng thành công thì khó mà cứu vãn được hậu quả và tổn thất của nó. Trong tình trạng đó, dùng cách tự mình giải quyết có thể làm cho cả hai đều thắng.

Trong những năm 40, ông Hous đã sản xuất một bộ phim có tên "Kẻ ngoài vòng pháp luật" vai chính do Russell đóng. Đó là một cô gái tóc vàng xinh đẹp và quyến rũ. Hợp đồng biểu diễn trong thời gian một năm mà cô ta ký là 1 triệu USD.

Sau 12 tháng, theo hợp đồng đã ký, cô ta yêu cầu trả tiền.

Hous thanh minh hiện không có tiền mặt, nhưng có tài sản lớn. Lập trường của cô diễn viên là: Cô không cần lời xin lỗi, cái mà cô ta cần là tiền. Ông chủ liên tục nói với cô ta rằng, trước mắt, tiền mặt quay vòng khó khăn, xin cô chờ cho một thời gian, định kéo dài thời gian hoặc trả ít tiền hơn. Cô diễn viên nhìn thấu lòng dạ của ông chủ, rất căm giận. Hai bên đã tranh cãi quyết liệt, cuối cùng phải nhờ tới luật sư can thiệp.

Tin đồn lan ra, dư luận cho rằng vụ này nên dùng hình thức kiện tụng để nhờ tòa giải quyết, nhưng nếu vậy thì ai thắng đây?

Người thắng chính là luật sư vì họ sẽ nhận được tiền từ thân chủ thuê họ.

Điều này cả hai đều rất rõ. Vậy là họ đã đưa ra một cách giải quyết đầy sáng tạo - tự giải quyết, kết quả là cả hai bên đều hài lòng.

Họ biến bản hợp đồng thành một vụ giao dịch trong thời hạn 20 năm, mỗi năm tính là 5 vạn USD. Như vậy tuy về số lượng tiền giống nhau nhưng hình thức đã khác đi, ông chủ giải quyết vấn đề vòng quay tiền mặt khó khăn và chịu trách nhiệm trả cả lãi suất. Mặt khác, biến khoản thu nhập phải nộp thuế rải ra nhiều năm cũng làm cho Russell có lợi, thuế của cô ta cũng được giảm đi, nhận số tiền trong 20 năm cũng có thể giải quyết khó khăn về tài chính cho cô ta.

* Sự cân bằng nhỏ

Có lúc, để duy trì sự cân bằng giữa các thế lực và củng cố địa vị lãnh đạo của mình, người lãnh đạo buộc phải trọng dụng một thuộc hạ nào đó có đạo đức hành vi xấu xa nhưng có quan hệ với một thế lực nào đó. Hiện tượng này thường thấy trong giới chính trị. Ví dụ, bộ trưởng phụ trách tình báo của Hítle là một tên ác ôn thích làm hại đồng đội và chơi gái. Nasser, Tổng thống Ai Cập trước đây lại không hề có ý kiến gì trước việc các đồng liêu của ông ta dùng quyền lực để mưu lợi riêng, nhận hối lộ. Một số lãnh đạo đơn vị, địa phương có những nhân viên phẩm chất đạo đức xấu nhưng lại có quan hệ với một thế lực nào đó, ví dụ như là bạn bè, họ hàng thân thích của một lãnh đạo cấp trên nào đó, một người đại diện cho một tôn giáo có thế lực, một "tài năng" thần thông quảng đại, một nhân vật thần bí khó đoán được, một người có quan hệ rộng, một nhân vật "cốt cán" được quần chúng chậm tiến rất ủng hộ... thì đều phải có thái độ rất khoan dung đối với họ, chịu đựng và sử dụng vô nguyên tắc để duy trì lãnh đạo có hiệu quả. Thư pháp thường là "Tán đồng phái" này, "Chê trách phái" kia. Tạo ra một số mâu thuẫn, ngăn

chặn các thế lực hợp lực lại gây bất lợi cho mình. Làm như vậy thường đạt hiệu quả tốt cho việc củng cố địa vị của mình.

* Đầu tư vào điểm mạnh của họ

Đổng Trác vào Kinh thành, để thao túng quyền bính đã đề nghị lập Trần Lưu Vương làm Hoàng đế nhưng bị Đinh Nguyên phản đối. Đổng Trác muốn diệt Đinh Nguyên nhưng lại không đối phó nổi với nghĩa tử của Đinh Nguyên là Lã Bố. Trong lúc tưởng như không có lối thoát thì Lý Túc nói: "Chúa công chớ lo, thần là đồng hương của Lã Bố, biết là hắn có dũng nhưng không có mưu, thấy lợi thì quên nghĩa ngay. Thần sẽ dựa vào ba tấc lưỡi để thuyết phục Lã Bố đầu hàng được không?". Đổng Trác làm theo kế, đó dựa vào mối quan hệ đồng hương giữa Lý Túc và Lã Bố, dùng ngựa Xích thố, vàng bạc châu báu mua chuộc Lã Bố, không cần đánh mà lấy được đầu Đinh Nguyên, dẹp hết trở ngại trong việc thao túng quyền hành.

* Không thể trọng dụng

Những người biết làm ăn luôn trọng dụng nhân tài, nhưng là thứ tài thực sự chứ không phải là thứ tài lệch lạc, phiến diện.

Năm đầu thời hậu Đường, Chu Huyền Báo mệnh tướng sư của Tấn Dương đã từng nói: "Minh Tông (Lý Tự Nguyên) trước đây thật vô cùng tôn quí".

Về sau, Lý Tự Nguyên lên ngôi Hoàng đế (năm 926 Công Nguyên) chuẩn bị triệu ông ta vào triều.

Đại thần Triệu Phong nghe được việc này liền can ngăn: "Lời Chu Huyền Báo đã ứng nghiệm, thanh thế của ông ta hẳn rất cao, nếu lúc này mà vào cung thì những kẻ bạc nhược nông cạn sẽ theo ông ta, đó là hiểm họa cho Đại Đường ta. Từ xưa tới nay, những việc từ những lời bói toán của thầy tướng dẫn tới họa diệt vong cả dân tộc đã xảy ra không ít".

Lý Tự Nguyên nghe những lời này đã thay đổi chủ trương, chỉ cho Chu Huyền Báo làm một chức quan chuyên lo về lương thảo để ông ta không thể ảnh hưởng gì tới chính sự được.

Người này có thể có tài riêng, nhưng đã vượt quá bổn phận, còn dám nói những lời mang đầy tham vọng, điều đó cho thấy tính phá hoại lớn hơn khí chất tài năng; nhân tài không làm tròn bổn phận của mình thì không thể dùng được; những kẻ luôn nói tới việc xấu lại càng không thể dùng.

* Khi dùng cần đề phòng sự thay đổi

Trong Tam quốc diễn nghĩa có nói, Ngụy Diên có "phản cốt", nói rằng loại người này về sau sẽ phản chủ. Ngụy Diên lúc đầu theo Lưu Bị vào với Thục, đánh nhau rất dũng mãnh được phong làm Chinh tây đại tướng quân. Sau khi Gia Cát Lượng chết, ông ta tranh giành quyền lực với Trường Sử Dương Nghi, nhưng cuối cùng thua trận và bị giết chết.

Lưu Bị đã sử dụng ông ta không chút nghi ngờ gì. Điều này có liên quan tới tài dùng người của Lưu Bị và có liên quan tới cả tài thiện chiến của Ngụy Diên.

"Phản cốt" đã hàng ngàn năm nay không ít lần làm phiền người Trung Quốc. Càng là những nhân tài chủ chốt thì càng dùng càng hoài nghi, do vậy càng khó mà đưa những người đó vào vị trí then chốt được. Thường nghe một số người gián tiếp nói với nhau: Người này đáng tin hay không? Dùng người này liệu về sau có lãnh đạo được không? Người này có trước sau như một hay không? Rất nhiều nghi hoặc cần phải phân tích cẩn thận. So sánh với "phản cốt" thì các thứ như thành tích năng lực, trình độ...đều trở thành thứ yếu, người như Ngụy Diên, vì trong khi dùng luôn phải đề phòng mà dứt khoát không dùng lại cũng không phải là biện pháp tốt.

* Dùng cái riêng của họ để biến thành cái chung

Các doanh nghiệp thành công, về mặt dùng người đều có chung một đặc điểm, đó là dùng người đúng mới thúc đẩy sự thành công.

1- Cần những người không đi theo lối cũ.

Các doanh nghiệp ngày nay tự do phát triển, không đi theo lối cũ là một biểu hiện của sự sáng tạo. Các công ty không chỉ yêu cầu sử dụng những việc theo kiểu cũ, đó là vì việc làm ăn buôn bán luôn cần phải phù hợp với sự thay đổi của kết cấu sản xuất để không ngừng sáng tạo và mở rộng tầm nhìn.

2- Cần những người biết tự mở mang.

Nếu tổ chức thi tuyển cần trực tiếp. Các công ty nói chung đều muốn có các nhân viên mới có thể hoạt động trong cả nước. Đó là vì những người biết tự mở mang linh hoạt, mạnh mẽ là người công tác nhiệt tình nhất.

3- Cần những người có lòng hiếu kì mãnh liệt.

Trong thời đại thông tin, người có lòng hiếu kì mãnh liệt có thể chủ động vận dụng các thông tin để điều chỉnh công việc và khi gặp khó khăn sẽ có tinh thần kiên nhẫn hơn.

4- Cần người có thể đưa ra vấn đề.

Khi công ty phát triển mạnh mà cơ sở còn mỏng chỉ biết mô phỏng lại theo người trước là không thể được. Vì vậy cần mạnh dạn sử dụng người biết đưa ra những vấn đề mới.

5- Cần người biết cạnh tranh ngoan cường.

Theo nguyên tắc cùng có cơ hội như nhau mà biết dùng nhân tài có sức mạnh kiên cường thì có thể thích ứng được với thời đại cạnh tranh.

6- Cần người dám đối đầu với thách thức.

Người kế cận lãnh đạo là người không ngồi chờ chỉ thị của cấp trên mà phải biết chủ động đối mặt với mọi thách thức.

7- Cần người mạnh khỏe, trung thành.

8- Cần người có sức sống.

Dù là làm sự vụ hay kỹ thuật đều phải biết suy nghĩ và giàu sức sống.

9- Cần người có tinh thần tự thực hiện:

Công ty cần khích lệ cán bộ thực hiện, mong mọi người phát huy hết tài năng của mình. Trong nhiều trường hợp, không phải là người không tốt mà chỉ là dùng người không tốt mà thôi.

* Lấy cái ác trị cái ác

Lúc nhỏ, Tào Tháo rất nghịch ngợm, không chịu đọc sách lại hay gây phiền hà, người chú không quản nổi liền tố cáo trước mặt bố cậu ta. Tào Tháo đã bị một trận phê bình. Và thế là ông nảy ra một ý định "chơi khăm" lại ông chú. Một lần, từ xa ông ta đã nhìn thấy chú đang đi tới chỗ mình liền giả bộ như bị trúng gió, mắt trợn ngược, sùi bọt mép lăn đùng ra đất. Người chú liền gọi cha Tào Tháo, nhưng khi ông tới lại thấy Tào Tháo đang đọc sách, viết chữ, chẳng có vẻ gì là bị bệnh cả. Người cha hỏi bệnh tình ra sao, Tháo nói mình cơ bản không mắc bệnh gì cả, mà "Chỉ vì chú không thích con, chửi rủa con là đồ bệnh hoạn". Từ đó về sau, ông không tin lời người em mình nữa. Đương nhiên, Tào Tháo chẳng làm hại ông chú về mặt chính trị gì cả, nhưng khuynh hướng này ở ông ta là rất rõ ràng. Mới hay, ngay từ nhỏ Tào Tháo đã có một bản lĩnh thật khác người.

* Nuôi quân ba năm đánh giặc một giờ

Đối với nhân tài phải trước sau như một, chớ bàn luận về chuyện xuất thân của họ, đừng nhìn họ qua cặp kính màu và đối xử phiến diện với họ, vì nhân tài rất đa dạng, chớ vì ý thích của mình mà thích người này bỏ người kia.

Mạnh Thường Quân là một công tử quý tộc nước Tề, trong nhà nuôi hàng vài ngàn người, ai nấy đều rất có bản lĩnh, văn thì thông kim bắc cổ, võ thì có thể chém đầu người cướp trại, nhưng lẫn vào trong đó có một số kẻ xấu xa, như phường trộm cắp, cướp giật, nhưng ông vẫn đối xử như nhau, nên ai cũng cho là Mạnh Thường Quân đối xử với mình rất tốt và mong muốn báo đáp lại.

Có một thời gian ông được mời đến nước Tần để làm Tể tướng, sau không làm nữa nhưng bị nước Tần giữ lại không thoát được. May thay, trong đám môn khách của ông có một người chuyên nghề trộm cắp, có thể trộm được bất cứ thứ gì. Một đêm, hắn mò vào cung vua Tần lấy trộm được một chiếc áo khoác da cáo rất có giá trị và Mạnh Thường Quân đã mang tặng một mỹ nhân được Tần vương sủng ái nhất. Người này đã nói với vua Tần và vì vậy mà ông mới được giải phóng.

Ít lâu sau, Tần vương mới tỉnh ngộ lại liền phái người đi bắt Mạnh Thường Quân về. Đêm hôm đó, Mạnh Thường Quân cùng một số người tới cổng thành nhưng cửa thành đều đóng kín, không thể thoát ra được. May thay, trong đám môn khách có một người biết bắt chước tiếng các con vật rất giỏi, ông này đã giả làm tiếng gà gáy báo sáng làm cho gà xung quanh đồng loạt gáy vang. Lính canh cổng thấy gà gáy sáng cho rằng trời đã sáng nên dậy mở cổng thành, Mạnh Thường Quân thừa cơ trốn thoát khỏi nước Tần, thoát khỏi nguy hiểm.

Nếu Mạnh Thường Quân không dựa vào những kẻ vô lại đó mà lại cho người tới đánh thì rõ ràng không thể đánh được và không thể thoát được.

Nghệ thuật dùng người thật là phong phú và phức tạp, những người làm công tác lãnh đạo ngày nay liệu hiểu được bao nhiêu về nghệ thuật dùng người đa dạng như vậy?

* Dùng người tài trong vòng kiềm toả của mình

Đây là một thủ đoạn lũng đoạn nhân tài, có lúc loại nhân tài này không có tác dụng gì với mình, nhưng nếu để tuột ra ngoài thì làm tăng sức mạnh cho đối phương hoặc không có lợi cho mình. Xử lí những người này là một vấn đề rất gai góc.

Với người vô dụng vừa không thể dùng bạo lực cưỡng bức họ, nhưng có thể áp dụng cách làm của Tào Tháo, không cho người khác sử dụng, buộc dê lại cho ăn cỏ, giữ lại làm giảm bớt thế của họ.

Phương pháp này vừa ôn hòa lại rất kỳ diệu. Nhân tài, nhất là các nhân tài đặc biệt thường rất hiếm, vì vậy ngay cả khi mình không dùng được cũng không để họ ra đi giúp người khác, có như vậy mới giữ được ưu thế của mình.

Trong lịch sử có những kẻ thống trị vì mục đích bảo vệ sự thống trị phong kiến của mình mà kiềm chế tư tưởng của các phần tử tri thức, nhưng họ có một thủ đoạn khác, không dùng binh đao, luật lệ, cũng không giết chóc mà rất đàng hoàng để đạt mục đích của mình, đó là loại bỏ tư tưởng của người khác là sáng suốt hơn việc đốt sách giết học trò, cấm đoán sách vở, giam cầm. Những biện pháp kiềm chế thô thiển, đối với các phần tử trí thức. Đó chính là cách buộc dê lại cho ăn cỏ.

* Anh hùng khó qua được ải mỹ nhân

Người xưa nói: Nếu mục đích kết giao bạn bè chỉ vì lợi mình, lợi tất sẽ mất đi. Thời Tam quốc, bố con Đổng Trác, Lã Bố câu kết với nhau là mối quan hệ dùng lợi lộc để duy trì quan hệ, về cơ bản không thể qua được sóng gió. Tư Đồ Vương Doãn đưa ra một kế sách nhỏ, dùng mỹ

nữ Điêu Thuyền làm cho Đổng Trác chết trong tay Lã Bố. Mỹ nhân kế lợi hại biết bao! Tướng phản nghịch Ngô Tam Quế triều Minh chỉ một cơn giận mà làm cho hàng trăm vạn người mất mạng, làm tổn hại tới toàn thể lợi ích của cả dân tộc Hán.

Năm Sùng Chinh thứ 17, quân khởi nghĩa nông dân do Lý Tự Thành cầm đầu trải qua nhiều phấn đấu gian khổ, cuối cùng đã tiến công thành Bắc Kinh, xông vào cửa Tử Cấm Thành. Hoàng đế Sùng Chinh tự biết thế lực của mình đã mất bèn vội vã bỏ chạy khỏi cung, tự vẫn trên Môi Sơn. Ngô Tam Quế - Tổng binh Liêu Đông nhận được tin này dẫn quân về bảo vệ Kinh sư, giữa đường biết kinh thành đã thất thủ, để bảo tồn thực lực, ông ta chuyển quân về Sơn Hải Quan mà lòng bàng hoàng.

Ít lâu sau, Lý Tự Thành sai tướng Đường Dũng mang bốn vạn lạng bạc đến mua chuộc quân của Ngô Tam Quế, Ngô Tam Quế phải đầu hàng. Không ngờ trên đường về kinh chợt nghe người nhà mật báo, quân nông dân đã tới lục soát cướp tài sản nhà họ Ngô bắt giam cha Ngô Tam Quế, cướp cả Trần Viên Viên, ái thiếp của Ngô Tam Quế, ông ta đã nổi giận đùng đùng, lập tức đưa quân trở lại Sơn Hải Quan. Để trút nỗi giận cá nhân, Ngô Tam Quế đã bất chấp sự tồn vong của đất nước, dân tộc, bí mật câu kết với triều đình nhà Thanh thối nát dẫn sói vào nhà, tự mình mở cửa đầu hàng, cắt tóc ăn thề và cuối cùng trở thành một con tốt cho triều Thanh. Để biểu thị lòng trung thành của mình đối với chủ, y đã xông trận, đốc thúc quân đội chém giết chính đồng bào mình, chiếm cứ đất đai, đuổi chủ cũ, buộc Nam Minh Vĩnh Lịch Đế và gia quyến phải chết, rất táng tận lương tâm. Sự trả thù riêng đó đã làm cho y cướp lại được người thiếp yêu của mình, cũng được vinh hoa phú quí, đồng thời cũng để lại tiếng xấu muôn đời.

* Chịu khổ nhất thời, đổi lại sự sung sướng cho vạn người

Những năm Chính Đức triều Minh, bọn loạn quan Lưu Cẩn chuyên quyền, các hiền thần như Lưu Kiện, Tạ Thiên đều đua nhau từ quan về ở ẩn, chỉ có Lý Đông Dương hết lòng phò tá triều đình, biết cách ăn nói, luôn đứng ra giải quyết các xung đột giữa các đại thần, nhiều thân hào nhân sĩ cũng nhờ có ông bí mật bảo vệ mà được an toàn. Về sau người đời đều trách ông không bảo vệ danh tiết và từ quan, nhưng lại không nghĩ tới năm trước khi Hiếu Tông mất, Lưu Kiên, Tạ Thiên và Lý Đông Dương ba người đó đã đứng trước giường bệnh của Hiếu Tông tiếp nhận ấu chúa do đích thân Tiên Hoàng ủy thác. Giả sử Lý Đông Dương cũng như hai người kia đều từ quan về ở ẩn thì việc nước hẳn sẽ xấu tới mức khó mà làm gì cứu được, nếu vậy há chẳng phải phụ lòng Tiên đế ư?

Từ đó thấy rằng, Lý Đông Dương không từ quan thực ra có những nỗi khổ riêng của mình. Những năm cuối đời, ông và bạn bè nói tới chuyện này thường không cầm được nước mắt. Xem ra nỗi khổ tâm của nhiều vị trung thần không được người đời cảm thông chứ đâu chỉ có mình Lý Đông Dương? Ông là người lấy riêng tư để làm việc công cho thiên hạ.

* Kẻ giấu tài có thể ẩn mình

"Nhẫn" là cách ngụy trang mình thành yếu đuối để mê hoặc kẻ địch nhằm giành thắng lợi. Từ xưa tới nay, các nhà chính trị thường dùng chữ này để mưu cầu sự sinh tồn.

Trong giới tự nhiên, rồng có thể coi là loại vật tương đối lớn có sức mạnh, nhưng dù nó mạnh đến đâu cũng luôn ẩn mình. Vì vậy trong hoạt động hàng ngày, tùy thuộc tình hình để nó ẩn hoặc hiện, lúc thì bay lượn trên trời, lúc lại ẩn mình kín đáo. Đó chính là kế sách của "nhẫn".

Kẻ giấu tài là khi nhìn thấy mình chưa đủ mạnh, chưa đủ lông đủ cánh, thời cơ chưa tới thì cần che giấu ý đồ thực của mình để bảo vệ mình, chờ thời cơ sau này.

Thời Tam quốc, "Lưu Bị giả vờ sợ hãi" chính là một thuật trong "nhẫn". Lịch sử ghi lại rằng: Tào Tháo luôn nghi kị Lưu Bị, ông ta đã từng hỏi thử Lưu Bị: "Ngày nay, anh hùng trong thiên hạ chỉ có Ngài và tôi, còn như lợi người như Viên Thiệu không đáng tính vào đó được". Lúc đó Lưu Bị đang ăn cơm, hoảng hốt làm rơi cả đũa, chính lúc đó trời nổi sấm đùng đùng, Lưu Bị thừa cơ ứng đối: "Thánh nhân nói, sấm to gió lớn, hẳn có biến lớn. Cách nói tất có lý, uy lực của

tiếng sấm đã làm tôi rơi cả đũa".

Tương truyền rằng về sau chính từ chuyện Lưu Bị sợ sấm Tào Tháo rất xem thường Lưu Bị, cho ông là người nhát gan. Kế sách này đã làm ông bình an thoát khỏi sự nghi kị của Tào Tháo.

Kế "nhẫn" trong lịch sử rất nhiều, rất đa dạng, phong phú, đặc biệt là những quan lại thường đứng trước vua hoặc trong chốn quan trường đầy rẫy nguy hiểm nếu không biết một vài kế sách giấu tài sẽ rất khó giữ được tính mạng của mình. Dưới đây xin nêu vài ví dụ:

Thứ nhất, "nhẫn" có thể giữ mình. Cát Thành là thuộc hạ của Yến vương đã bị Kiến Văn Đế mua chuộc, lừa Chu Lệ vào Nam Kinh hòng bắt giữ, nhưng nhất thời chưa tìm ra kế gì nên đành thả ông ta về. Yến vương vừa về liền giả vờ điên dại. Có một lần ra khỏi cung mấy ngày không về, sau đó có người tìm thấy ông, ngủ ở trong một vũng bùn, khi đỡ dậy, ông ta còn chửi mắng: "Ta đang ngủ ngon trên giường vì sao lại lôi ta dậy?". Mùa hè, ông ta còn mặc áo da đứng cạnh lò sưởi mà vẫn kêu lạnh, người run cầm cập.

Thứ hai, "nhẫn" có thể tránh họa. Khi Quốc dân đảng bắt lính, một số thanh niên nông thôn đã chặt đứt ngón tay trỏ bên phải, kẻ đi bắt lính thấy không có ngón trỏ không bóp cò súng được nên không bắt đi, thoát khỏi bị chết trong chiến trận.

* Thả cước dài câu cá, câu được món hàng kì lạ

Thời chiến quốc, Lã Bất Vi vốn là một thương nhân có tiền.

Tần Chiêu Vương lập con thứ An Quốc Quân làm Thái tử. Người được Quốc Quân sủng ái nhất là Hoa Thái Dương, nhưng cô lại không thể có con được. An Quốc Quân có hơn 20 người con, người con thứ hai gọi là Tư Sở, do không được Quốc Quân yêu mến nên Tư Sở được cử đi làm con tin ở nước Triệu. Nước Triệu liên tục bị Tần tấn công nên cuộc sống của Tư Sở nước Triều rất khổ.

Lã Bất Vi có việc tới nước Triệu, thấy Tư Sở đang lúc khó khăn liền coi đó như một món hàng độc để làm ăn.

Ông ta vạch kế hoạch, cấp tiền làm một cuộc mua bán kinh thiên động địa. Lã Bất Vi sống cùng một vũ nữ và làm cho cô ta mang thai (nhưng chỉ mình Lã Bất Vi biết). Vừa may lúc đó, Tư Sở gặp và mê cô ta, yêu cầu Lã Bất Vi nhường lại, Lã Bất Vi tức giận nhưng chợt nghĩ, nghiệp lớn đang trông chờ ở Tư Sở, chẳng thà thả cước dài câu cá lớn, câu được món hàng kỳ lạ hiếm có trên đời còn hơn, liền đồng ý nhường lại cho Tư Sở mà không hề nhắc tới chuyện cô ta đã có thai.

Vài tháng sau năm 259 trước Công Nguyên, Triệu Cơ sinh ra một đứa con trai, đặt tên là Chính. Tám năm sau, Tần vương qua đời Thái tử An Quốc Quân cùng năm đó cũng chết vì bệnh. Trong ba năm Lã Bất Vi và đứa con riêng Doanh Chính kế thừa ngôi vua. Cuối cùng Lã Bất Vi đã thành công trong vụ mua bán này và đã làm Thừa tướng Nhiếp Chính trong mười năm.

* Đầu tư gì đền đáp nấy - giao dịch công bằng

1. *Giao dịch công khai*: Hôm nay bạn lập danh mục "đầu tư" cho tôi, ngày mai tôi sẽ tạo ra cơ hội để bạn có được "lợi tức".
2. *Giao dịch bí mật*: Nếu anh lặng lẽ đề bạt một người của tôi, tôi cũng sẽ lặng lẽ trọng dụng một người tài của anh. Hai bên có đi có lại, chỉ cần ngầm ký kết, không cần phải đối thoại.
3. *Giao dịch trực tiếp*: A "tiến cử" B làm quan lớn, ít lâu sau, C lại đề bạt A đảm nhận chức vụ quan trọng. Hai bên đều không qua trung gian môi giới, trực tiếp "đầu tư" cho đối phương.
4. *Giao dịch gián tiếp*: Do nhiều nguyên nhân, hai bên không trực tiếp "đầu tư" cho bản thân đối phương, chuyển mục tiêu "đầu tư" sang người thân và thế lực bên ngoài của đối phương, thông qua các trung gian đó làm cho đối phương gián tiếp

được lợi.

5. *Chi trước thu sau*: Nay quyền lớn trong tay ta, cần phải "đầu tư" có trọng điểm, để người đó giữ trọng trách. Vài năm nữa khi ta về hưu, sẽ tìm đến "thu hoạch", mong người đó quan tâm đến mình và con cái.
6. *Thu trước chi sau*: Hôm nay có quyền thế, tôi tới mong được chỗ tốt. Sau này có chỗ nào mà thấy thích hợp cho tôi, tôi sẽ đền đáp lại quyết không vong ơn bội nghĩa.
7. *Dùng vật chất đổi lấy quyền lực*: Khi không có quyền lực thì dùng phương thức tặng quà vật chất và tinh thần cho cấp trên để có quyền lực.
8. *Lấy quyền lực đổi vật chất*: Người lãnh đạo có quyền dùng người trong tay, ngầm ra hiệu sẽ "trọng dụng" cấp dưới, lấy đó làm điều kiện trao đổi, giành được tài sản vật chất và tinh thần mà mình cần từ cấp dưới của mình.
9. *Lấy quyền đổi quyền*: Tặng nhau mũ ô sa là thuộc loại này.
10. *Lấy thế đổi thế*: Làm người giao dịch quyền lực, hoặc là "không dùng" đối phương và người thân của họ để tỏ rõ quyền thế của mình, nâng cao giá trị, yêu cầu đối phương cũng phải áp chế thù địch của mình để đền đáp lại. Tất nhiên kiểu giao dịch lợi dụng quyền lực này, hành vi dùng người để cầu lợi riêng là một loại thủ đoạn đen tối trong việc dùng người, cần phải loại trừ.

* Biến lợi người thành của riêng mình

Năm thứ hai loạn lạc thuộc An Sử triều Đường, Đường Túc Tông Lý Hanh kế vị. Lúc này các khoản chi của nước nhà rất lớn, để giảm gánh nặng tài chính, triều đình quyết định thưởng công cho các quan bằng chức. Kể từ đó, các chức quan đều giảm giá. Túc Tông cảm thấy lo lắng liền nói với sủng thần Lý Tất: "Quách Tử Nghi và Lý Quang Bật nay đã làm tới Tể tướng, chẳng còn chức quan nào cao hơn để thưởng cho họ nữa, phải làm thế nào nếu như họ thu phục được Trường An và Lạc Dương, dẹp được loạn?". Lý Tất kiến nghị dùng tước vị thay quan để bổ sung: "Thần cho rằng lấy chức quan để thưởng công có hai bế tắc lớn: Thứ nhất, người thiếu tài mà được thưởng thì khi đã làm quan sẽ làm hỏng chính sự; Thứ hai, công nhiều chức lớn sẽ tạo ra quyền lực quá lớn, kèm theo cái đuôi sẽ càng lớn. Cách này sẽ làm cho họ dựa vào quyền lực để tranh thủ vơ vét không từ cái gì.

Trước kia, nếu triều đình sớm thưởng tước vị cho công lao của An Lộc Sơn thì cùng lắm đất đai của ông ta cũng chỉ khoảng vuông tròn trăm dặm là cùng. Vì lợi ích con cháu mai sau, ông ta không thể giữ mãi được đất đai thì hẳn sẽ không xảy ra việc cố chết làm phản như hiện nay". Túc Tông hiểu ra và cho rằng đó là kế sách làm lợi nước nhà trong hàng trăm năm.

* Yêu quý người để chế ngự người cho mình

Lý Tất - Một công thần của Túc Tông đời Đường, khi vua Đường hỏi: "Sau này khi đã bình định được thiên hạ, nhà ngươi muốn phong thưởng gì?". Lý Tất đáp: "Chỉ cần được gối đầu lên đùi bệ hạ ngủ một giấc là thần đã thỏa mãn lắm rồi". Túc Tông nghe xong cười lớn. Sau đó, Túc Tông tới Bảo Định, theo thường lệ, Lý Tất đã chuẩn bị chu đáo. Nhưng do chờ Túc Tông rất lâu mà chưa thấy đến, nên Lý đã ngả mình lên giường đánh một giấc. Khi ông ta tỉnh dậy mở mắt ra nhìn, thấy mình đang gối đầu lên đùi của Túc Tông. Lý Tất ngạc nhiên vội quỳ xuống tạ tội. Túc Tông đỡ ông ta dậy cười hỏi: "Nay nguyện vọng của ái khanh đã được thực hiện rồi, vậy thiên hạ bao giờ thái bình đây?". Hóa ra là khi Túc Tông đến, thấy ông ta đang ngủ ngon đã lặng lẽ trèo lên giường nhẹ nhàng nhấc đầu ông ta cho gối lên đùi mình, làm thỏa ước muốn của Lý Tất.

Hành động của Túc Tông làm cho công thần cảm kích đến rơi lệ. Quả thật là đáng giá biết bao!

* Bình đẳng, không nợ nần gì nhau

Rogut tới chỗ bán vé ở một nhà hát tại New York, người xếp hàng mua vé rất nhiều. Anh ta hét to lên: "Tôi có hai tấm vé thừa, ai muốn tôi xin biếu lại". Anh ta chủ động giải thích: "Hai tấm vé này là do bạn tôi tặng cho tôi đi cùng bạn gái, nhưng chúng tôi lại có việc khác không thể đi xem được, bỏ đi thì thật lãng phí nên tôi muốn chuyển lại cho ai đó. Có ai cần không?". Nhưng kết quả là những người đang xếp hàng chẳng ai để ý tới anh ta cả, anh ta đành nhún vai bỏ đi.

Lát sau, anh ta quay lại đến trước hàng người: "Ai mua vé không, tôi có hai vé, mỗi vé giá 10 USD". Nhiều người xúm lại hỏi và hai chiếc vé được bán ngay lập tức.

Qua sự việc trên, chúng ta thấy rằng hai lần tỏ thiện ý đó, lần một là tặng, lần hai là bán giá ưu tiên. Rõ ràng là một ưu việt hơn nhiều so với lần hai, nhưng việc cho không được ai tiếp nhận, vì sao vậy? Nói chung, phần lớn mọi người có tâm lý của một thương nhân, việc tiếp nhận ý tốt của người khác chỉ cao hơn việc bình đẳng cùng có lợi một chút. Nếu quá ưu đãi thì người nhận sẽ cảm thấy không yên. Cảm giác như bị nợ đối phương, trở thành một con nợ của ai đó, thậm chí còn nghi ngờ đó là hành vi lừa dối hoặc đối phương có ý đồ gì đó. Vì vậy quan hệ hoặc buôn bán với người khác cần thảo luận giá cả dù có phải nhượng bộ, nhưng phải phù hợp.Như vậy có thể giữ được tín nhiệm, lại tránh tổn thất lớn cho mình, một việc làm nhưng hai điều lợi.

IX. MỌI NGƯỜI DÙNG MÌNH, MÌNH DÙNG MỌI NGƯỜI - CÁCH VÌ NGƯỜI MÀ DÙNG

Trong xã hội hiện đại, mọi người đều bình đẳng. Mọi người dùng mình, mình dùng mọi người đã trở thành quy luật dùng người chung. Mọi người dùng mình, tức là bản thân lấy trái tim để cống hiến cho xã hội. Ta dùng mọi người, tức là cùng hưởng lợi, không được lãng phí. Một hảo hán phải biết cùng cha con anh em xông ra chiến trường. Người tiếp người có thể lên tận trời cao, người giúp người có thể chọc thủng trời xanh. Nhiều người góp củi ngọn lửa đốt sẽ càng cao, ta dùng mọi người càng mạnh dạn, cách vì người mà dùng thật tuyệt diệu, phải lĩnh hội thật sâu sắc mới có hiệu quả được.

* Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng

Anh chị em ruột tranh giành tài sản là những cuộc tranh chấp lợi ích và tình cảm điển hình nhất của người Trung Quốc. Anh chị em cùng ở trong một môi trường thường khó nhìn xa mà chỉ nhìn được xung quanh mình nên dễ nảy sinh những mâu thuẫn vốn không là vấn đề gì cả. Lúc nhỏ, nguyên nhân của mâu thuẫn thường xuất phát từ việc chiếm hữu và phân chia tình cảm của cha mẹ, trách móc cha mẹ chỉ yêu người này nghi ngờ ghét bỏ mình; Khi lớn lên, mâu thuẫn thường lại từ việc phân chia tài sản của cha mẹ, vậy nên cần phải bình đẳng, làm cha mẹ hãy cố gắng tôn trọng và thực hiện nguyên tắc này. Nhưng các ông bố bà mẹ đôi khi lại chia phần hơn cho đứa con nào quý hơn, như vậy dẫn đến tranh chấp.

Người Trung Quốc thường không thanh minh chuyện tranh giành lợi ích, nhưng lại có cách nói đàng hoàng hơn, đó là: "Tôi không phải tranh giành tiền nong mà muốn làm cho ra nhẽ vì sao tôi lại bị chia ít hơn người khác". Ai ai cũng nói vậy, nhưng lòng lại chưa hẳn đã nghĩ thế, họ hẳn đều nghĩ, đằng nào nhiều ít gì cũng phải chia, sao không chia cho tôi nhiều hơn một chút! Dù cho là anh em ruột, sự chia sẻ tình cảm và vật chất thường có khuynh hướng thiên lệch về mình; Anh chị em tranh chấp tài sản, kết quả là mọi người đều bị thương tổn, chỉ làm trò cười cho thiên hạ. Nhưng sự phân chia thật công bằng lại là chuyện xưa nay hiếm. Đó là vì:

Thứ nhất, mười ngón tay đâu có bằng nhau, trên thế giới không hề tồn tại một việc tuyệt đối công bằng; huống hồ gì là cha mẹ, con cái đều do mình rứt ruột đẻ ra, cũng khó mà đảm bảo rằng do một nguyên nhân hay cảnh ngộ nào đó mà không quý đứa này hơn đứa kia một chút, điều này là một thực tế cần được thông cảm về cả tình và lý.

Thứ hai, anh chị em ruột thường do quan hệ lợi ích cá nhân, khi nhìn vấn đề thường xê dịch một cách không tự giác về phía mình. Nên xem ra tưởng như đã công bằng nhưng thực ra đã lệch nhiều về mình rồi. Nếu mọi người đều làm như vậy khi chia tài sản thì sợ rằng sẽ chẳng bao giờ có được công bằng.

Ở phương Tây, những chuyện như vậy thường được mang ra công đường. Pháp luật là công bằng, không có gì phải bàn cãi. Nhưng người Trung Quốc lại không thích ra tòa, đặc biệt là khi chia tài sản, nếu ra tòa sẽ bị người đời chê cười, một là do áp lực của xã hội quá lớn, hai là người Trung Quốc không tin lắm vào luật pháp, thường có tâm lý sợ hãi, nên những tranh chấp dạng này thường có cách giải quyết kiểu Trung Quốc: Một là mời người lớn tuổi đến giải quyết, người này được mọi người tôn trọng, tín nhiệm, người đó nắm gia pháp, quy tắc của tổ tiên hoặc biết điều chỉnh cho cân bằng, được mọi người tiếp nhận; Hoặc là một bên trong số anh chị em lấy đại cục làm trọng đứng ra bằng lý trí và tình cảm ruột thịt chủ động nhận phần ít hơn về mình để mọi người khác noi theo mà tự hạ thấp yêu cầu của mình, bằng sự nhường nhịn lẫn nhau để cuối cùng đạt được sự phân chia tương đối công bằng. Đương nhiên về sau có hối hận hay không cũng không thể nói trước được, nhưng đó cũng là một cách. Do vậy, Trung Quốc có một câu nói cổ rằng: "Cha con hiệp lực núi thành ngọc, anh em đồng lòng đất thành vàng". Ý nói rằng, đất đá thành vàng ngọc lại không bị thương tổn tình cảm. Trong tình trạng

đó, các gia đình Trung Quốc coi đó là cách nghĩ mang đầy màu sắc lý tưởng hoá cho việc phân chia tình cảm và tài sản.

"Kế Tề khải ký" ghi lại một câu chuyện, Điền Chân ở quận Kinh Diêu có ba anh em họp bàn việc chia tài sản.Đồ dùng sinh hoạt và các tài sản khác được chia đều, chỉ có cây Tử Kinh trước nhà là họ bàn nhau xẻ ra làm ba mảnh. Ngày thứ hai sẽ tiến hành, nhưng ngay hôm đó cây đã héo chết giống như bị lửa thiêu chết vậy. Điền Chân vội tới xem rất kinh ngạc và nói với các con: "Cây này mọc trên một gốc, chỉ vì nghe nói bị xẻ ra mà đã tự chết, xem ra con người thật không bằng cái cây" Thật là đau đớn biết bao, cái cây nghe thấy lời này lại tự nhiên xanh tốt trở lại. Ba anh em rất cảm động liền mang những thứ đã chia gộp lại và từ đó gia đình họ trở nên nổi tiếng. Về sau Điền Chân được làm đến chức Đại Trung Đại Phu.

Câu chuyện cây Tử Kinh hồi sinh, đối lập với việc phân chia tài sản và tình cảm của ba anh em, cuối cùng họ đã hy sinh lợi ích và tình cảm riêng để cùng hợp sức lại, cùng nhau hợp tác, có thể nói đó là bài viết điển hình cụ thể về việc tình cảm và lợi ích truyền thống. Tóm lại, với người Trung Quốc, tình cảm và lợi ích luôn liên quan với nhau, bạn nợ người một chút tình, có nghĩa là phải trả một chút lợi ích cho họ. Cũng có lúc lợi ích thuần túy phải dựa vào tình cảm để giải quyết và ngược lại, tình là lợi mà lợi cũng là tình, điều này e rằng người phương tây khó lý giải nổi.

* Cùng sinh ra từ một gốc, sao nỡ hại nhau vậy

Thời Tam Quốc, Tào Phi Đăng Cơ làm đế, rất nhiều người đều biết tuy về mặt chính trị, Tào Phi hơn hẳn một bậc so với người em trai Tào Thực, nhưng Tào Thực lại có tài về văn hơn người. Về mặt văn ngôn thơ phú trong nhiều trường hợp làm cho Tào Phi lúng túng, chính vì vậy mà Tào Tháo suýt lập Tào Thực làm Thái tử. Sau khi tìm mọi cách để được làm người kế vị ngôi báu, Tào Phi luôn coi Tào Thực là cái gai trong mắt. Tào Thực tuy thế yếu, nhưng để diệt trừ được cũng khó tìm được cái cớ nào cho xác đáng. Do vậy Tào Phi áp dụng kế sách có bệnh không cho uống thuốc, tiêu hao dần dần đối phương. Sau khi lên ngôi, Tào Phi liền giáng chức Tào Thực từ Trần Tư Vương xuống làm Quyên Thành Vương, sau đó lại đưa đi ra tận Ung Khâu nơi rất xa kinh thành, sau nữa lại giáng xuống làm Đông A Vương. Chỉ trong vài năm liên tục thay đổi, mỗi lần lại xuống cấp thấp hơn, lại thường xuyên bị người giám sát. Một lần, Tào Phi giở quẻ bắt Tào Thực phải làm được một bài thơ trong lúc bước đi bảy bước, nếu không sẽ bị chém đầu. Tào Thực không hổ danh là một nhân tài thơ văn, chỉ trong bảy bước đã làm được một bài thơ rằng: "Ninh đậu làm thức ăn, hạt đậu ở trong nồi, cây đậu ở ngoài nồi, cây đậu ninh hạt đậu, cùng một gốc mà ra, sao nỡ lòng làm vậy". Ý bài thơ khuyên can Tào Phi, cùng một mẹ sinh ra sao nỡ vô cớ giết hại nhau. Sử ghi lại, Tào Phi nghe xong mặt biến sắc, từ đó không quá đáng với Tào Thực nữa. Nhưng sau đó, âm mưu hãm hại Tào Thực của Tào Phi vẫn không chấm dứt. Mỗi khi Tào Thực từ xa vào cung cầu kiến, Tào Phi tìm mọi cách ngăn cản. Chỉ khi Tào Phi chết, người kế vị ngôi báu mới đối xử với Tào Thực như thời tiên đế còn sống. Theo ghi chép lại Tào Thực nhiều lần gửi thư cho Hoàng đế mong cho mình một cơ hội để lập công vì nước nhưng đều không được. Cho nên, nửa đời sau của Tào Thực tâm tình luôn u uất, tình riêng không đạt được đành ôm mối hận chết lúc mới 41 tuổi.

* Giáng xuống để dùng

Chủ nhiệm trường kỹ thuật nọ vốn là một sinh viên ưu tú của một trường đại học ở Tôkyô Nhật Bản, sau khi tốt nghiệp đến làm việc ở một nhà máy dệt. Lúc đầu anh ta chỉ được làm mỗi việc tra dầu cho máy, được gọi là bảo dưỡng máy. Lúc đầu anh ta rất thất vọng, một kỹ sư tốt nghiệp ở một trường đại học kỹ thuật lại phải làm cái việc ai cũng có thể làm được, phải chăng là quá lãng phí, đơn điệu và nhàm chán.

Làm việc này tám tháng liền, sau đó anh ta nói, trong tám tháng đó anh ta đã hiểu khá sâu các bệnh của máy móc, nguyên nhân phát sinh, phát sinh ở đâu anh ta đều nắm rất rõ, đó chính là điểm quan trọng nhất của công việc bảo dưỡng. Sự thông thạo về máy dệt cũng như kiến

thức phong phú về dệt vải chính là từ tám tháng đó mà có được, nhiều người gọi anh ta là chuyên gia ngành dệt.

* Tương kế tựu kế

Đối với những người đa nghi, dùng tương kế tựu kế thường cho kết quả không thể ngờ được.

Tào Tháo đưa quân xuống Giang Nam, bị Chu Du chặn đánh ở cửa sông Tưởng Cán, Mao Toại tấu rằng: "Thần từ nhỏ đã cùng Chu Du kết bạn nay nguyện mang ba tấc lưỡi xuống Giang Đông để thuyết phục người đó đầu hàng". Tào Tháo không yên tâm hỏi lại: "Giữa nhà ngươi và Chu Du có thân thiết không?". Tưởng Cán đáp: "Thừa tướng yên tâm, thần nhất định sẽ thành công". Tưởng Cán không lường hết quan hệ giữa mình và Chu Du nên đã bị Chu Du dùng kế phản gián trong hội Quần Anh, làm cho Tào Tháo giết chết Sái Mạo, Trương Doãn, làm mất đi quan Tổng giám chuyên huấn luyện thuỷ quân, làm chậm thời gian tiến quân của Tào Tháo.

* Khéo léo dùng mỹ nhân kế

Từ xưa tới nay, người làm cho anh hùng lên hoặc xuống không phải là các anh hùng khoẻ mạnh mà chính là mỹ nhân yếu ớt. Trong truyền thuyết cổ Hy Lạp, một người không phải là lực sĩ để đánh bại một lực sĩ thực thụ, anh ta đã cho các mỹ nữ đến để lôi kéo. Cuối cùng trong lúc ái tình nồng cháy, chàng lực sĩ nọ đã thổ lộ điểm yếu của mình: "Sức mạnh của ta hoàn toàn ở bộ tóc trên đầu, nếu cắt đi bảy lọn tóc trên đầu ta thì ta sẽ mất hết sức mạnh". Người mỹ nữ đó đã hành động, anh chàng kia đã mất hết sức mạnh thật.

* Cách khéo léo khích tướng

Với những anh hùng mà khí chất có hạn, cần phải dùng cách khích tướng để đạt được hiệu quả tốt hơn.

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng đã dùng cách này để kích thích lòng nhiệt tình chống lại Tào Tháo của Chu Du. Ông nói: "Tào Tháo là một kẻ háo sắc, từ lâu đã nghe nói nhà Kiều Công ở Giang Đông có hai cô con gái, cô chị gọi là Đại Kiều, cô bé là Tiểu Kiều, đều có nhan sắc tuyệt trần như nụ hoa đang hé nở. Tào Tháo đã thề rằng "Ta nhất định phải bắt được Nhị Kiều ở Giang Đông về Đông Tước đài để làm nguồn vui cuối đời, có chết cũng cam lòng". Chu Du nổi giận cho rằng tôn nghiêm của mình bị xúc phạm nên kiên quyết chống lại Tào Tháo.

* Dùng cả những kẻ nghịch đạo

Trong xử thế, bạn thường gặp một kẻ mạnh và kẻ ác, với những người này mà dùng biện pháp cứng là không thể được, bởi vì chúng ở vào thế có lợi, nếu bạn chuẩn bị đầy đủ, chúng sẽ rất khó tiếp nhận các kiến nghị mà bạn đưa ra để trực tiếp giải quyết vấn đề. Nhưng, nếu bạn đưa ra những kiến nghị đối lập thì đối thủ sẽ có phòng bị và phản đối những kiến nghị trái ngược đó, từ đó bạn có thể khẳng định những kiến nghị giải quyết trực tiếp vấn đề sẽ dễ được đối phương tiếp nhận. Chỉ có người thông minh mới có cách dùng người mạnh như vậy mà thôi. Thời kỳ Chiến Quốc, Tôn Tẫn lúc mới đến nước Ngụy, Ngụy vương triệu quần thần đến.

Quốc vương nói với Tôn Tẫn: "Ngươi có cách gì làm cho Trẫm phải xuống khỏi chỗ ngồi không?".

Bàng Quyên đưa ra mưu kế: "Có thể đốt một đống lửa ở bên cạnh chỗ ngồi".

Ngụy vương nói: "Không thể được!".

Tôn Tẫn vê chòm râu nói: "Đại vương ngồi trên bệ rồng thần khó mà làm cho đại vương xuống được. Nhưng nếu Ngài ngồi ở dưới, thần sẽ có cách làm cho Ngài phải lên trên ngồi".

Ngụy vương đắc ý nói: "Được!" Nói liền bước từ ngai vàng xuống. "Ta muốn xem ngươi có

cách gì làm ta lên ngồi trên đó đây?".

Lúc đó Tôn Tẫn mới cười ha hả mà rằng: "Thần quả không thể làm cho Đại vương ngồi lên trên đó được, nhưng thần đã làm cho Ngài xuống được rồi đó".

Cả Đại vương và quần thần ngơ ngác nhìn nhau không nói được gì.

* Cố ý làm ra vẻ yếu

Những kẻ yếu thường tự ti và luôn phòng bị, do đó nếu bạn muốn xua đi sự cảnh giác và nỗi sợ hãi của họ, chỉ cần cố ý tỏ rõ về những điểm yếu và khuyết điểm của mình là có hiệu quả ngay.

Có một vị Tổng giám đốc một công ty nọ, đã từng làm kế toán trưởng ở một công ty khác. Trong lúc tại chức, ông đã từng nói một câu như sau: "Tôi không thạo công việc thống kê máy tính, tôi mong các vị hãy giúp đỡ tôi". Lời nói của ông ta đã hoá giải nỗi lo lắng của cấp dưới, rút ngắn khoảng cách tâm lý giữa mọi người.

Nhưng khi các cấp dưới mang báo cáo đến trình ông ta phê duyệt, ông ta đã thẳng thắn nhắc nhở: "Con số này hình như không đúng". Và như vậy, chỉ qua hai ba lần, mọi người đã kinh ngạc mà cho rằng: "Hãy xem ông lãnh đạo của chúng ta, tuy ông nói mình chẳng biết gì cả, nhưng thực tế cái gì ông ta cũng biết, còn giỏi hơn chúng ta nhiều". Qua tiếp xúc trong một thời gian ngắn, các viên chức tự nhiên sẽ nảy sinh sự tin cậy đối với người lãnh đạo.

Muốn làm người khác bỏ sự cảnh giác của họ đối với bạn và nảy sinh tình cảm thân mật, chỉ cần trước mặt họ bạn phải khôn khéo đừng để lộ mình và cần để lộ một số khuyết điểm vô thưởng vô phạt với họ là có thể thu được hiệu quả tốt. Đặc biệt làm như vậy đối với những người có địa vị cao, quyền lực lớn trong xã hội thì hiệu quả thu được càng rõ ràng và lý tưởng hơn.

* Người đỡ người có thể leo lên tận trời cao

Trong cuộc sống hiện đại, năng lượng của một người là có bạn, cho nên, lợi dụng mối quan hệ bạn bè để đạt được mục đích của mình là cách mà mọi người thường dùng. Ngay từ đời Thanh, Từ Hy Diệp Hách La Na Thị đã rất hiểu đạo lý này.

Là một cô gái thanh tú bình thường, sau khi vào cung, Diệp Hách La Na ngày ngày soi gương chải đầu ăn mặc đẹp chờ Hoàng đế đến. Nhưng một thời gian dài trước đó vẫn không hề gặp được Hoàng đế lần nào. Bởi phi tần cung nữ của Hoàng đế quá nhiều, thì dù có thêm một cô thanh tú chẳng nữa cũng chả làm gì cả, vì vậy bà ta cũng như vô số các cung nữ khác đều phải sống trong cô đơn lạnh lẽo.

Là một cô gái bình thường mà muốn gần Hoàng thượng là điều không thể được. Nhưng cô ta hiểu rằng, người đỡ người có thể leo lên tận trời xanh. Thế là cô ta tìm đến một người bà con thân thích hiện đang làm Thái giám cạnh Hoàng thượng, đó là An Đức Hải nhờ giúp đỡ. An Đức Hải gặp một người không phải thân thích lắm nên cũng không nhiệt tình giúp đỡ.

Cô ta nhanh chóng nhận ra điều đó bèn tích góp tất cả tiền bạc có được để mua chuộc An Đức Hải nhờ nghe ngóng mọi tin tức về Hoàng đế.

* Phải thông cảm lẫn nhau mới có thể giúp nhau được

Trong mối quan hệ bạn bè thân thiết cũng có một số lý lẽ cơ bản nhất, đó là những nguyên tắc chuẩn mực mà ta cần nói dưới đây:

1. Kính trọng và yêu mến lẫn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để duy trì mối quan hệ thân mật giữa bạn bè thân thích. Chỉ có làm được như vậy mới có được tình cảm sâu nặng, mới duy trì mối quan hệ thân thiết.

2. Cảm thông và nhường nhịn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để xử lý mâu thuẫn giữa bạn bè với nhau. Giữa bạn thân đôi khi cũng có những mâu thuẫn nhỏ. Khi đó cần theo nguyên tắc trên để giải quyết mới có thể làm cho chuyện lớn thành nhỏ, chuyện nhỏ thành không có gì.
3. Giúp đỡ và an ủi lẫn nhau là nguyên tắc chuẩn mực để khắc phục khó khăn giữa bạn bè. Cuộc đời không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Trong một đời người khó tránh khỏi những việc không thuận hoặc gai góc khó khăn, lúc đó bạn bè cần giúp nhau, an ủi nhau làm cho người gặp bất hạnh cảm thấy được sự nồng ấm của tình bạn, tăng thêm dũng khí khắc phục khó khăn hơn.

* Khó tìm được người bạn trung thành

Thời Hán, Tống Hoằng tiến cử Hoàn Đàm gảy đàn cho Hoàng đế. Nhưng người này lại chơi toàn những bài dâm ô, nên Tống Hoằng đã phải nghiêm khắc nhắc nhở rằng: "Ta tiến cử nhà người cho vua là muốn ngươi dùng chính đạo giúp triều chính chứ không phải để ngươi dùng thứ nhạc đó dẫn dắt Hoàng đế đi tìm lạc thú".

Mấy ngày sau, nhớ lời cảnh báo đó, Hoàn Đàm không chơi thứ nhạc đó nữa. Lưu Tú thấy lạ, Tống Hoằng bèn tới tạ tội Lưu Tú nói: "Thần tiến cử Hoàn Đàm cho Bệ hạ là hy vọng ông ta dùng chính đạo để phò giúp bệ hạ, không ngờ ông ta lại chơi những bản nhạc xấu xa, thần nghĩ nếu cứ tiếp diễn như vậy, bệ hạ sẽ đắm chìm vào âm nhạc mà bỏ bê việc nước". Lưu Tú nghĩ và cho là có lý liền hạ chỉ hủy bỏ những buổi diễn tấu đó.

* Tình nghĩa là hàng đầu

Với bạn bè, tình nghĩa là hàng đầu. Thời Tam Quốc, Lưu Bị có được Quan Vũ, Trương Phi là do dùng cách kết nghĩa anh em, cùng ăn cùng ngủ, làm cho hai người coi sự nghiệp của Lưu Bị như sự nghiệp của chính mình. Trong trận huyết chiến ở Trường Bảng Lưu Bị đã đặt A Đẩu đứa con mình được Triệu Vân cứu thoát xuống đất nói rằng: "Chỉ vì đứa trẻ này mà mấy lần suýt mất một Đại tướng của ta". Ý muốn nói là Triệu Vân còn quan trọng hơn cả con mình. Chiêu này quả nhiên đã làm cho Triệu Vân phải thốt lên: "Triệu Vân dù có rơi đầu cũng không thể báo đáp hết được".

Tào Tháo cũng rất chân thực đối với Quan Vũ như vậy, chẳng những đồng ý điều kiện: "Hàng Hán chứ không hàng Tào" của ông ta mà còn đối xử rất tốt, tốt hơn cả những thuộc hạ già của mình, lấy công lao chém Nhan Lương, Văn Sú để thả ông ta vượt qua năm cửa ải chém sáu tướng, một mình một ngựa trở về với Lưu Huyền Đức. Có được chiêu này, về sau Quan Vũ đã thả Tào Tháo vào lúc then chốt nhất, chuyện lấy đức báo đức cũng không khó lý giải.

* Một hảo hán với ba loại bạn bè

Thế nào gọi là bạn bè? Đó chính là người không dựa vào thân phận bề trên của mình, không dựa vào địa vị cao quý của mình, không dựa vào quan hệ máu mủ ruột thịt để xây dựng nên mối quan hệ tin tưởng nhau một cách chân thành, yêu thương và giúp đỡ nhau, cho nên tất phải vượt qua mối quan hệ bình thường mà không dựa vào các mối quan hệ khác.

1. "Chính hữu": Loại bạn này cố nhiên có thể giúp mình trên con đường mai sau, nhưng cũng có nguy hiểm bởi rất dễ gây cho người khác nghi ngờ là kết bè kết đảng, một người bị chuyện, bạn bè tất nhiên cũng bị liên lụy, nên loại bạn này hại hơn là lợi.
2. "Lạc hữu": Loại bạn này có thể cùng nhau vui chơi nói chuyện ăn uống, nhưng lâu dài học hành sẽ xao nhãng, tất sẽ bị người đời coi thường, cấp trên không trọng dụng, nên người bạn này chỉ có hại không có lợi.
3. "Văn hữu": Dùng sở trường của họ để bổ khuyết, gợi ý cho mình, làm cho chí hướng của mình không ngừng được thiết lập, chí tiến thủ không ngừng được

tăng cường. Đây là một việc rất tốt.

Dùng bạn cần có nguyên tắc, nguyên tắc quan trọng nhất là dùng sở trường của bạn bổ khuyết sở đoản của mình. Chỉ có theo nguyên tắc đó thì mới là người bạn tốt, nếu không sẽ có thể làm hại bạn.

* Trời lạnh cho than còn hơn thêm hoa trên gấm

Luôn có người cho rằng có nhiều bạn bè là điều rắc rối, thêm chi phí thật là phiền hà, lãng phí thời gian. Thực ra cách nhìn nhận đó cơ bản là sai lầm. Bởi vì suốt một đời người không thể không xa nhà để bước vào xã hội, mà một khi đã như vậy thì chỗ dựa chính là bạn bè. Cho nên có thể nói, nhiều bạn là nhiều đường đi.

Nhớ lại chuyện cũ. Diệp Hách La Na vào thành để tham gia chọn người đẹp vào cung, do cha mất sớm, ba mẹ con sống rất khổ sở, chẳng những lộ phí là một vấn đề lớn mà ngay một bữa cơm no cũng còn khó. Bỗng một ngày nọ, có người mang tới biếu ba trăm lạng bạc, giải hết lo phiền cho họ. Làm sao lại có chuyện tốt như vậy đây? Hóa ra là do một lái buôn muối được cử đi biếu quà nhưng lại biếu nhầm người. Người này muốn lấy lại số bạc kia, nhưng người thầy ông ta ngăn lại, ông ta cho rằng, bỏ ra ba trăm lạng bạc để mua được một tình người lớn nên kết giao làm bạn. Nếu con gái họ được vào cung thì ba trăm lạng đó có thể làm được nhiều việc. Người lái buôn Ngô Vận Phán đó hiểu ra sự việc liền mang tới một tấm danh thiếp, biến giả thành thật. Quả nhiên cô con gái nhà nọ đã trở thành Lan Quý nhân, rồi lại thành Từ Hy Thái Hậu. Bà ta không quên ân tình xưa. Sau khi buông rèm nhiếp chính, bà ta đã cho nhà họ Ngô kia làm vận sứ buôn muối ở Lưỡng Hoài, ít lâu sau lại thăng lên làm Tổng đốc Tào Vận. Tổng đốc Lưỡng Quảng, sau khi mất, bà ta đã có ý định đưa họ Ngô kia vào chức vụ đó.

Từ đó có thể thấy rằng: trong khó khăn, người ta cần tới sự giúp đỡ của bạn bè nhất và cũng cảm kích nhất khi bạn đưa tay ra giúp đỡ. Sự giúp đỡ đó dù là về mặt kinh tế hay đạo nghĩa cũng làm cho người ta nhớ suốt đời, không bao giờ quên.

Nói ở một góc độ khác, cuộc đời chúng ta có rất nhiều bạn bè, cần sự giúp đỡ về nhiều mặt, nhưng giúp đỡ như thế nào? Tôi cho rằng: "Trời lạnh cho than" sẽ thấy rõ sự chân thành nhất của bạn bè, tình bạn cùng chung hoạn nạn là bền vững nhất. Còn việc "Thêm hoa trên gấm" hầu như ai cũng biết làm, nhưng lúc đó sẽ không nhận ra cái đáng quý của bạn bè, nhưng thực sự có thể làm cho đường đi của mình ngày càng rộng mở. Cho nên thêm bạn là điều rất tốt.

* Trong vô tình cũng có tình

Khi cự tuyệt bạn bè cần chú ý những cách sau:

1. Đừng có quá nhiều lời xin lỗi, nếu nói nhiều lời xin lỗi chỉ làm cho đối phương cho rằng bạn không nên cự tuyệt.
2. Kiến nghị đối phương nên tìm một ai đó. Nếu bạn nói với họ, người khác có thể giúp được chuyện đó và nói cho họ tên người đó thì coi như bạn đã nhanh chóng được giải thoát và coi như đã giúp họ.
3. Có thể nói dối một chút. Ví dụ ai đó mượn bạn quyển sách mà bạn không muốn cho mượn, có thể nói là người khác đã mượn trước rồi. Nhưng nhớ đừng giải thích nhiều để tránh lộ chuyện làm đối phương nghi.
4. Tranh thủ kéo dài thời gian. Ví dụ đối phương muốn gọi điện tới bạn sẽ nói là đang rất bận, chờ lúc nào rỗi sẽ gọi lại. Như vậy bạn có thời gian để bàn bạc với người khác hoặc bạn thân để có câu trả lời đúng.
5. Khi phải cự tuyệt trước mặt họ lời lẽ cần phải uyển chuyển. Ví dụ, có thể nói: "Mình cũng rất muốn giúp bạn, nhưng quả thật mình không thể xẻ đôi người mình ra được" Hoặc là "Việc của bạn mình sẽ cố gắng, nhưng sợ sẽ không có thời gian rảnh để làm".

* Kỹ xảo nhờ bạn giúp, lời nói cần khéo léo

Khi nhờ bạn giúp đỡ, cần chú ý các cách dưới đây:

1. Cần nói khi bạn đang vui vẻ. Gặp khi bạn đang không vui hoặc đang rất bận rộn thì đừng gây phiền hà thêm cho bạn.
2. Cần nói thẳng lời yêu cầu của mình với bạn. Không nên vòng vo, dài dòng cũng không nên do dự lảng tránh. Lịch sự và tự tin nói trực tiếp với bạn yêu cầu của mình thì đối phương càng có thể đáp ứng tốt hơn.
3. Phải suy nghĩ trước nên nói gì. Như vậy càng tăng thêm lòng tin. Đã suy nghĩ trước rồi cần phải nói y như vậy, chớ nên thay đổi.
4. Cần cho đối phương biết bạn có cần giúp ngay hay không. Thông thường người ta đều muốn giúp ngay những việc gấp gáp.
5. Không nên để đối phương nghĩ bạn lợi dụng họ. Khi cần họ giúp, bạn có thể nói đại loại như: "Nói chung là mình không muốn phiền bạn, nhưng lần này liệu bạn có thể..." hoặc "Nếu mình có cách thì mình sẽ không làm phiền bạn..." Tuy khách sáo một chút nhưng dễ làm người khác động lòng.

* Cắt đứt nghĩa tình, mỗi người một ngả

1. Sau mỗi lần chia tay với đối phương, thường không thấy thoải mái có nghĩa là điềm báo cho sự tan vỡ của tình bạn.
2. Bắt đầu muốn lảnh mặt bạn. Ví dụ khi nghe tiếng chuông điện thoại, lại mong không phải là người đó gọi tới, hoặc khi đi trên phố nhìn thấy họ lại luôn mong họ không nhìn thấy mình.
3. Cái bỏ ra và cái được không tương xứng. Chỉ mình bỏ ra mà không được người ta đền đáp.
4. Khi bạn có việc vui thì họ lại không vui, mỗi khi gặp chuyện chẳng lành thì họ lại tỏ ra vui mừng.
5. Đối phương luôn chọc vào điểm yếu của bạn. Ví dụ, "Râu của bạn không cạo sạch", hoặc "Tôi không thích màu áo này của bạn"...
6. Xúi giục bạn học cái xấu. Dạy bạn rượu chè, chơi bời...
7. Đối phương muốn chi phối bạn. Những việc vốn bạn phải làm chủ thì họ thì họ lại luôn đưa ra chủ trương của họ.
8. Bạn không tin đối phương nữa. Bạn cảm thấy không nên để đối phương biết chuyện của mình.

* Với bạn tốt có thể nói không

1. Làm rõ ý của bạn. Có lúc có người bạn tốt đến tìm, chẳng qua chỉ muốn có được sự đồng tình của bạn, lúc đó có thể đáp lại vài câu theo câu chuyện mà họ đưa ra cũng chẳng hại gì.
2. Lặp lại từ "không". Tỏ thái độ bình thường, dù đối phương nhiều lần yêu cầu nhưng câu trả lời đều giống nhau. "Thật xin lỗi, mình không có tiền cho bạn vay". Cần nhớ đừng bao giờ giải thích gì. Chớ nói rằng "Mình cũng muốn cho bạn vay nhưng...". Một khi họ đã chủ ý đưa ra chủ trương cho bạn thì như ngồi trên lưng hổ rất khó xuống.
3. Đồng ý với sự chỉ trích của đối phương. Để đạt được mục đích, đối phương có thể chỉ trích bạn như: "Thật chẳng ra sao!". Không sao, bạn hãy thừa nhận mình chẳng ra sao. Chớ có trúng kế của đối phương.
4. Không cần sản sinh ra cảm giác tội lỗi. Có lúc bạn bè cũng giả bộ mặt mày ủ dột, liên tục thở dài rồi nói: "Mình nghĩ đại loại là bạn không tin mình nữa, nếu không sao lại liên tục từ chối cho mình vay tiền" hy vọng qua việc đó để làm bạn tự trách mình. Lúc đó chớ có động lòng. Tiếp tục nói một cách kiên định: "Mình luôn tin bạn, nhưng mình thực sự không có tiền cho bạn vay".

5. Từ chối trong điện thoại: Nếu bạn chạy tới tìm gặp mình làm cho mình không nói từ chối được thì có thể nói để suy nghĩ đã, bạn cứ về đi, sau đó gọi điện thoại từ chối, có thể tránh được phải từ chối trực tiếp khi đối mặt.

* Biết sự sáng suốt của người, tiến cử cái đức của người

Đời Đường, Võ Tắc Thiên cho rằng Địch Nhân Kiệt thực sự là một người tài nên liên tục cất nhắc ông ta. Có một lần, Võ Tắc Thiên một mình triệu kiến Địch Nhân Kiệt và nói: "Khi người làm Thích Sử, chính trị rõ ràng, xử lý đâu ra đấy, trăm họ ủng hộ. Nhưng trong triều có người nói xấu ngươi, vậy ngươi có muốn biết người đó là ai không?".

Địch Nhân Kiệt đĩnh đạc nói: "Nếu thần có sai trái, xin bệ hạ chỉ giáo cho! Còn người nói xấu thần, thần không muốn biết tên họ, thần muốn sống hòa nhã với mọi người".

Nghe xong, Võ Tắc Thiên cảm thấy Nhân Kiệt là người rất có khí chất, có thể dung hòa với mọi người, có thể trọng dụng được và càng tôn trọng ông ta hơn.

Khi Địch Nhân Kiệt bị giáng chức, tướng quân Lâu Sư Đức đã hết sức cố gắng bảo vệ ông trước mặt Võ Tắc Thiên, nhưng Địch Nhân Kiệt không biết chuyện này.

Sau khi trở về kinh thành, một hôm Võ Tắc Thiên hỏi Địch Nhân Kiệt: “Nhà ngươi thấy tướng quân Lâu Sư Đức có phải là người biết người và luôn tiến cử người có đức không?".

Nhân Kiệt trả lời: "Tướng quân là người rất cẩn thận, thần chưa nghe nói ông ta tiến cử người tài bao giờ".

Võ Tắc Thiên cười nói: "Trẫm trọng dụng nhà ngươi hoàn toàn dựa vào công sức tiến cử của ông ta đó!".

Việc này làm cho Nhân Kiệt rất cảm động. Bản thân với ông ta không thân không sơ, ông tiến cử người hiền tài không phải để người khác báo đáp lại, rõ ràng ông ta còn cao hơn mình rất nhiều. Từ đó, Địch Nhân Kiệt luôn chú ý tới việc phát hiện nhân tài để tiến cử cho triều đình.

* Cái gan của việc dùng người

Đời Đường, nước Khiết Đan luôn xâm lấn bờ cõi nhà Đường. Các danh tướng chủ yếu của họ như Lý Khải Cố, Lạc Vụ Chỉnh đã nhiều lần đánh bại quân Đường, giết nhiều tướng sẽ quân Đường. Về sau hai người đó quy hàng, quần thần nhiều người dâng tấu lên Võ Tắc Thiên đòi giết họ.

Ý kiến của Địch Nhân Kiệt lại khác mọi người, ông nói với Võ Tắc Thiên: "Hai vị tướng quân này dũng mãnh vô song, trước kia là họ làm theo chủ của họ, nay nhất thiết phải để họ hết lòng vì triều đình nước ta, mong Bệ hạ dùng thánh đức vỗ về, miễn tội cho họ".

Do quân sĩ Đường bị hai người giết quá nhiều, nhiều đại thần trong triều lại không hề có quan hệ gì với hai người, nên số này cố gắng chủ trương giết hai tướng Khiết Đan đó. Địch Nhân Kiệt nói thẳng với họ: "Xử lý chính trị cần lấy quốc gia làm trọng, chớ vì ân oán cá nhân mà quyết định!". Kiên trì đề nghị ban cho hai người một chức quan.

Võ Tắc Thiên nghe lời kiến nghị của Nhân Kiệt, phong cho Lý Khải Cố làm tả lệnh Vệ tướng quân, Lạc Vụ Chỉnh làm Hữu Võ Uy tướng quân, lệnh cho họ ra bảo vệ biên thuỳ, từ đó biên cương ổn định.

* Tôn trọng người mới có thể dùng người

Trong giao tiếp với con người, cần nhớ rằng bất kỳ ở đâu, bất kỳ lúc nào, tôn trọng người nhưng mình phải tự trọng, cố gắng sao cho "Cái mà mình không muốn thì đừng đổ cho người khác". Trong đơn vị hay trong gia đình cũng vậy, chớ vì những lợi nhỏ mà tính toán, càng

không nên mang những việc mà mình không thích thú cho người khác làm hoặc buộc người khác làm. Làm như vậy vừa bị người khác coi thường vừa làm mất nhân cách của chính mình. Dưới đây xin nêu một vài nguyên tắc chung trong xử thế mà mọi người cần ghi nhớ:

1. Phải tôn trọng, đối xử bình đẳng và lịch sự với người, có như vậy mới được người khác tôn trọng, yêu mến.
2. Cần tôn trọng người khác, tôn trọng lao động, nhân cách và sự lựa chọn của họ.
3. Đặc biệt không nên đánh giá bình phẩm thế nọ thế kia về họ khi ở sau lưng họ, càng không nên tham gia vào các nhóm nhỏ để nói xấu nhau.
4. Phải tôn trọng người khác, không dò la cuộc sống đời tư của họ, càng không nên moi móc các điểm yếu của họ, lấy những điểm khuyết về sinh lý của họ để làm trò đùa, gây khó dễ cho họ trước mọi người.
5. Phải tôn trọng người, giao tiếp với họ phải bình dị, gần gũi nhưng nghiêm túc, sâu lắng, chớ khoa trương, ba hoa.
6. Cần giữ lòng tự trọng nghiêm chỉnh. Có người ở trong đơn vị thì có tác phong này, nhưng khi tạm thời chuyển sang một môi trường mới lại thường có tư tưởng thích thể hiện mình, khi hoàn cảnh thay đổi lại trở về như cũ: nếu thời thế thay đổi hẳn sẽ hối không kịp.

* Hoa rơi vô ý nước chảy có tình

Những năm 20 của thế kỷ trước, trên mảnh đất Trung Nguyên rộng lớn này đã từng xảy ra một tấn kịch xấu xa của một cuộc hỗn chiến lớn giữa Tưởng, Phùng, Diêm và Lý. Thực ra trước đó, Tưởng Giới Thạch đã ra sức lôi kéo Diêm Tích Sơn, muốn lợi dụng ông ta chống lại các phe phái khác. Nhưng Diêm Tích Sơn cũng rất sáng suốt, ông ta thừa cơ để tăng cường thực lực của mình, lợi dụng Tưởng Giới Thạch đưa quân Tây Bắc vào hai tỉnh Dự, Thiểm hòng xưng vương ở vùng bắc Trung Quốc. Cho nên, trong cuộc tranh đấu lúc đầu, thực lực của Diêm Tích Sơn không hề tổn hại chút nào. Chỉ sau khi Tưởng Giới Thạch mưu hại Diêm Tích Sơn, ông ta mới giương cao lá cờ chống Tưởng, công khai đối lập với Tưởng cho tới khi bị thất bại. Nhưng năm 1931, sau khi mượn thế lực của Nhật để nhảy ra vũ đài, ông ra lại câu kết với Tưởng Giới Thạch để lợi dụng lẫn nhau. Kế sách mượn dao giết người, hoa rơi vô ý, nước chảy có tình đó quả là một cao nhân.

Trong xã hội hiện đại ngày nay, không ít người hiểu rất rõ kế sách đó và mang nó vận dụng vào giao tiếp hàng ngày. Biểu hiện chủ yếu của nó gồm:

1. Cố ý làm những chuyện thị phi, kích động ly gián, gây mẫu thuẫn giữa một lãnh đạo nào đó với nhân viên, sau đó mượn quyền thế của một lãnh đạo khác để loại trừ người nhân viên đó.
2. Cố ý gây mất thế cân bằng tâm lý, mê hoặc cấp dưới, gây hiểu lầm giữa cấp dưới với nhau, thù địch nhau để rồi chờ thời cơ mượn thế lực của bên A đánh đổ bên B.
3. Báo tin cho cấp trên để mượn tay cấp trên trừ khử đối thủ cạnh tranh hoặc người chống đối mình.
4. Biết rõ phương án của họ có nhiều khiếm khuyết nghiêm trọng, dễ bị quần chúng phản đối nhưng vẫn cố ý để cho một ai đó thực hiện, kết quả là bị quần chúng phản đối, nhưng người chịu lại chính là người đứng ra thực hiện. Và lúc đó, lãnh đạo sẽ dùng áp lực quần chúng để buộc người kia phải chịu tội.
5. Lợi dụng mâu thuẫn gia đình của đối thủ, khích lệ người bạn đời của họ tung những tin xấu, bất lợi, lấy đó để bôi xấu đối thủ.
6. Trong nội bộ lãnh đạo, cố ý tạo ra các xô xát để họ tự đấu đá nhau rồi ngồi chờ hưởng lợi, trèo lên đầu người khác để đi.
7. Mượn sức mạnh từ bên ngoài gây áp lực lớn cho đối thủ của mình, buộc họ rơi vào thế bị động rất bất lợi rồi thừa cơ nhảy vào thay thế.
8. Bí mật đưa ra những "quả bom" về một vị lãnh đạo nào đó cho quần chúng xấu,

kích động họ chống lại người lãnh đạo đó. Khi mẫu thuẫn đạt tới điểm nhất định sẽ mượn sức mạnh quần chúng đánh đổ họ.

9. Lấy danh nghĩa đấu tranh thẳng thắn chính đáng để trong mỗi một thời kỳ giành giật lấy chỗ dựa, thông qua lãnh đạo quần chúng để loại trừ người phản đối mình nhằm không ngừng củng cố vị trí chính của mình trong ban lãnh đạo.
10. Nhân lời kêu gọi của lãnh đạo nhưng bí mật nhét những cái riêng tư của mình vào, dùng ngọn cờ quán triệt chỉ thị của lãnh đạo cấp trên để tìm cách thu thập, bịa đặt ra "tội lỗi" của ai đó, sau đó khéo léo dùng bàn tay cấp trên để đánh đổ họ.

* Thỉnh cầu thành tâm

Khi thỉnh cầu người khác, cần cố gắng dùng biện pháp giản đơn, cụ thể, cách này có thể làm bạn hài lòng.

Tôi đã nghe được câu chuyện của một người bán sữa bò ở một thành phố. Anh ta đã thu hút được rất nhiều khách, lượng hàng bán ra nhiều hơn hẳn so với các đồng nghiệp khác. Cách thu hút khách hàng của anh ta là: tự lái xe sữa tới cạnh đường đi rồi gõ cửa từng nhà, hỏi thăm và tự giới thiệu "Tôi là Hào Mã, là người đưa sữa đây, xe chở sữa của tôi đỗ ở kia. Sữa mà tôi đưa là loại sữa số một ở thành phố này và phục vụ chu đáo nhất". Cùng với lời giới thiệu là một khuôn mặt tươi cười với lời yêu cầu: "Bà (hay ông) không mua một ít sữa cho chúng tôi ư?".

Tất nhiên nghệ thuật thu hút khách còn có nhiều cách khác. Nhưng đối với Hào Mã, anh ta chỉ dùng cách này cũng đã hiệu quả rồi. Bạn có muốn làm theo cách này không? Hãy thử một lần xem sao.

Ví dụ trong hoạt động tiếp thị, khi hàng hóa tìm đến người mua, phương pháp thỉnh cầu có hiệu quả nhất để khách mua hàng có thể nói vẫn là cách cụ thể và đơn giản nhất. Một nhân viên tiếp thị về bất động sản rất thích hút xì gà, khi người mua xem xong đi ra anh ta luôn hỏi một câu: "Sao, có vừa ý ngài không ạ?".

Dù người mua trả lời ra sao, anh ta vẫn thêm một câu nữa: "Sao ngài lại không mua nó nhỉ?". Và thường có nhiều người đã nảy ra ý định mua vào lúc đó.

* Biết địch biết ta, khống chế điểm yếu của địch

Vào thời cuối Tần đầu Hán, sau khi Hàn Tín được phong làm đại tướng, Hán vương mời ông ta cùng Hạng Vũ bàn kế sách giành thiên hạ. Hàn Tín đã phân tích, về sức mạnh, Hán vương không địch được Hạng vương, nhưng Hạng Vũ không thuộc loại tướng hiền (đạo đức) mà là loại thất phu dũng mãnh; Nếu Hán vương chống lại được, dùng các võ sĩ thiên hạ, nhất định có thể đưa quân xuống Đông dẹp quân Tần để rồi cùng Hạng vương tranh thiên hạ. Cách mà Hàn Tín nói chính là cách rất quan trọng mà ông thường dùng đó là biết địch biết ta khống chế sở trường của địch.

Hàn Tín không những vận dụng mưu lược này vào tình thế chính trị mà còn vào cả chiến tranh quân sự nữa.

Khi Hàn Tín truy đuổi Tề vương về hướng Đông (năm 203 trước công nguyên), nước Tề đã quy thuộc Sở bá vương, cho nên Hạng vương đã cử Long Thả dẫn 20 vạn quân đi cứu nước Tề.

Long Thả nói: "Tôi hiểu Hàn Tín đã từng được phụ nữ Phiêu Bố tiếp tế, như vậy là ông ta thiếu khả năng chăm sóc mình, ông ta đã từng chịu nhục, điều đó chứng tỏ khí phách cũng chẳng hơn người vậy không đáng sợ gì cả".

Và thế là Long Thả dựng trại trên hai bờ sông. Còn Hàn Tín lại cho người mang bao cát ném xuống dòng sông rồi dẫn quân qua sông, tấn công sau đó giả thua tháo chạy. Long Thả rất mừng nói: "Ta sớm biết Hàn Tín sẽ sợ hãi rồi!".

Long Thả ra lệnh truy bắt, Hàn Tín cũng lệnh cho người đào bao cát cho nước chảy và kết quả là nước sông dâng cao cuốn trôi hơn nửa quân của Long Thả. Lúc đó, Hàn Tín mới lệnh cho đuổi gấp giết chết Long Thả, bắt sống Tề vương, bình định nước Tề.

* Dùng hiền thê

Năm thứ tư Kiến Trung đời Đường (năm 738 công nguyên), Lý Hy Liệt tiến công thành Khai Phong, sau đó còn cử vài ngàn binh mã tiến đánh Hạng thành. Phu nhân của huyện lệnh Hạng Thành là Dương Thị nói: "Giặc đến phải dốc toàn lực ra thủ thành, lực lượng không đủ, vì thành mà hy sinh, đó là trách nhiệm của các quan. Nếu huyện lệnh bỏ chạy thì lấy ai phòng thủ đây?".

Huyện lệnh Lý Khản nói: "Ta vừa không có lính lại chẳng có tiền thì phòng thủ thế nào?".

Dương Thị nói: "Dân chúng chính là lính của chúng ta, thưởng phạt nghiêm minh nhất định sẽ cứu được thành".

Họ triệu tập quan lại và dân chúng tới, Dương Thị tuyên bố: "Huyện lệnh tuy là chủ nhân của dân chúng, nhưng hết nhiệm kỳ sẽ đi, còn các quan lại sở tại và dân chúng tất cả nhà cửa đất đai mồ mả đều ở đây nên cần phải đoàn kết lại, tự thủ tới cùng, lẽ nào can tâm quỳ gối trước bọn giặc đây?".

Vậy là mọi người cùng khóc và đồng ý tham gia chiến đấu. Dương Thị dẫn đầu tuyên thệ rằng: "Dùng gạch đá đánh trúng địch thì thưởng một ngàn tiền, dùng cung tên hoặc vũ khí giết chết địch được thưởng một vạn tiền".

Như vậy để tập hợp được vài trăm người do huyện lệnh dẫn lên thành chống giặc, đích thân Dương Thị cơm nước phục vụ, chia đều cho mọi người bất kể là ai.

Về sau, Lý Khản bị thương, Dương Thị lại nói: "Huyện lệnh không ở trên thành thì còn ai chịu bỏ sức ra nữa, nếu phải nằm mà phụng dưỡng chẳng thà lên giữ thành mà chết còn hơn".

Sau khi băng bó vết thương, huyện lệnh lại lên mặt thành chỉ huy đánh địch, có người bắn một mũi tên trúng tướng địch làm cho thanh thế địch tiêu tan, hàng ngũ rối loạn, Hạng Thành đã được an toàn. Vì công lao này, Huyện lệnh đã được phong làm Thái Thú.

* Dùng mưu của vợ

Thời Ngũ Đại, Lưu Trí Viễn (hậu Hán Cao Tổ) đến Tấn vương bàn về việc dùng tài sản của dân chúng để cúng Thiên tử.

Phu nhân Lý Thị nghe được lập tức kiến nghị: "Bệ hạ là người dựng nghiệp lớn ở đất Hà Đông mà vẫn chưa ban ân huệ gì cho nhân dân cả, nay lại lấy tài sản của họ, đó không phải là ý của Thiên tử mới, xin đem tiền của quân đội Úy Lạo những người lính cần cù lao động, tuy chẳng đáng là bao, nhưng mọi người sẽ không có oán thán gì".

Lưu Trí Viễn nghe lời vợ, quân và dân đều rất vui mừng.

* Dùng đàn bà trị đàn bà

Người chủ là đàn ông thường có nhiều khó khăn trong việc quản lý nhân viên nữ. Về việc này, có một cách giải quyết: Đề nghị ông chủ bố trí một người quản lý là nữ thích hợp, có nghĩa là chỉ cần người này có năng lực là có thể đảm đương được. Để phụ nữ quản lý phụ nữ về nhiều mặt xử lý việc sẽ tương đối thuận tiện. Nhưng ngược lại người chủ là nữ có thể ảnh hưởng tới tinh thần công tác của những viên chức nam; Nhưng điểm này không quá quan trọng, nếu người phụ nữ đó có tài năng sẽ kích thích được lòng nhiệt tình làm việc của các nam viên chức hơn.

* Dùng nữ trị nam

Thời Chiến Quốc, Sở vương là kẻ háo sắc, luôn chìm đắm trong hưởng lạc, tìm gái đẹp khắp nơi, ngày đêm dâm loạn, mà lúc đó, người được sủng ái là Nam Hậu, vũ nữ Trịnh Tụ.

Một hôm, Trương Nghi gặp Sở vương nói: "Đại vương không thích gái đẹp ư?".

Sở vương giật mình hỏi lại: "Ngươi nói gì vậy?".

Trương Nghi thấy đã trúng kế mình liền nói: "Con gái nước Trịnh, nước Chu da trắng như tuyết, tóc đen như mun, đứng bất kỳ ở đâu ai trông thấy đều cho là tiên nữ giáng trần!".

Sở vương sáng mắt lên nhưng thái độ lại hòa dịu nói: "Nước Sở chúng ta tương đối xa xôi, Trẫm chưa hề thấy con gái Trung Nguyên nào đẹp như vậy cả, ai nói ta là không thích người đẹp!".

Sở vương khao khát gái đẹp nên đã đưa cho Trương Nghi vàng bạc châu báu để Nghi kiếm gái về cho mình.

Sau khi nhận được tiền, Trương Nghi cố tình để lộ tin này ra cho Nam Hậu, Trịnh Tụ biết. Hai người rất hoảng hốt nghĩ rằng nếu Sở vương có được người con gái Trung Nguyên đẹp như vậy họ sẽ bị thất sủng, phải bằng mọi cách không để cho con gái Trung Nguyên lọt vào được. Thế là hai người cho Trương Nghi một số tiền, yêu cầu không được mang gái đẹp về cho Sở vương. Trương Nghi đồng ý, nhưng thực ra, ông ta thừa biết nước Sở không cho phép, nên mục đích là kiếm chút tiền tiêu mà thôi. Ông ta bèn tới bàn với Nam Hậu và Trịnh Tụ cách đối phó với Sở vương.

Trương Nghi đặt tiệc trước khi lên đường, nhân lúc đã đỏ mặt vì rượu, ông ta đã yêu cầu Sở vương cho người đẹp đến hầu rượu. Sở vương cho gọi Nam Hậu, Trịnh Tụ lại cùng uống. Trương Nghi nhìn thấy hai người đi ra vội thất kinh nói rằng: "Thần Trương Nghi phạm tội chết với Đại vương rồi!".

Sở vương không hiểu chuyện gì hỏi: "Vì cớ làm sao vậy?".

Trương Nghi chỉ Nam Hậu, Trịnh Tụ nói: "Thần Trương Nghi từng đi khắp nơi mà chưa hề thấy ai đẹp bằng hai người này! Thần nói là sẽ mang cô gái Trung Nguyên về cho Đại vương nhưng họ làm sao bì được với hai người đẹp này, cho nên thực tế thần đã phạm tội khi quân rồi!".

Thông qua thủ đoạn nói dối đó mà Trương Nghi đã kiếm được tiền từ cả ba người, giải quyết được khó khăn cho mình.

* Thực lòng ca ngợi cái đẹp

Hầu như tất cả phụ nữ đều rất yêu cái đẹp, nhưng có được khuôn mặt đẹp là điều họ ước ao và theo đuổi mà cũng là thứ hư vinh lớn nhất của họ và cũng là điểm họ luôn muốn người khác ca ngợi. Nhưng đối với Tuyệt thế giai nhân nghiêng nước nghiêng thành có vẻ đẹp như hoa ghen nguyệt hờn, chim sa cá lặn thì lại cần tránh sự ca ngợi quá mức dung nhan của họ, bởi vì, họ đã có sự tự tin tuyệt đối với nhan sắc của mình, nếu bạn chuyển sang ca ngợi trí tuệ, nhân đức của họ, nếu trí tuệ của họ lại hơn hẳn người khác thì việc ca ngợi của bạn nhất định sẽ làm họ thoải mái vui vẻ, mặt mũi rạng rỡ.

Thực ra, dù nam hay nữ, dù là bậc quyền quý hay dân thường đều thích nghe những lời tán dương hợp ý mình, đồng thời những lời đó còn có thể làm tăng cảm giác tự tin năng lực và thành tích của họ lên. Đó thực sự là cảm kích hóa phụ nữ hiệu quả nhất.

Ca ngợi là một phương pháp hiệu quả nhất để chiếm được tình cảm và duy trì quan hệ tốt đẹp đối với phụ nữ. Nó còn là một liều thuốc thúc đẩy cho sự hưng phấn của tình bạn và tình yêu, đó là do bản năng nhân tính của con người quyết định.

* Tin dùng sức mạnh trí tuệ

Khi tiến đánh Kí Châu, Tào Tháo đã nói: "Ta dùng sức mạnh trí tuệ của thuộc hạ, dùng đạo nghĩa để lãnh đạo họ thì chẳng việc gì mà không làm được cả". Kí Châu là sào huyệt của Viên Thiệu, một trong những anh hùng cuối đời Hán. Chiến dịch Quan Độ, Viên Thiệu thất bại. Sau khi nơi này bị Tào Tháo công phá, ông ta đã đến trước mộ Viên Thiệu làm lễ và khóc thương cho Viên Thiệu. Sau đó, Tào Tháo nói với thuộc hạ: "Năm xưa khi cùng Viên Thiệu dấy binh, Viên Thiệu đã từng hỏi ta: "Nếu như không thành công, ta sẽ về phía Nam chiếm cứ Hoàng Hà, phía Bắc phòng thủ nước Yến, lại có cả một vùng sa mạc ở giữa ta sẽ hướng về phía Nam để tranh giành thiên hạ. Ngài dựa vào cái gì để tiếp tục thực hiện ý đồ lớn của mình đây?". Câu nói trên chính là câu trả lời của Tào Tháo. Viên Thiệu và Tào Tháo mỗi người đều dựa vào đất đai, kinh tế, sức mạnh quân sự và trí tuệ của mình, nhưng cuối cùng Tào Tháo đã thắng Viên Thiệu, nắm giữ cả vùng phía Bắc Trung Quốc là do đâu?.

Đó chính là ở chỗ, Tào Tháo đã tin dùng sức mạnh trí tuệ và các nhân tài trong thiên hạ.

* Nhiều người góp củi, lửa cháy càng mạnh

Chúng ta đều biết, thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng đã dùng ba yếu tố thiên thời, địa lợi và nhân hòa để phân tích tình hình ba tập đoàn chính trị lớn Ngụy, Thục, Ngô cuối đời Hán. Lưu Bị được "nhân hòa" nhưng chưa hoàn thành nghiệp lớn thống nhất thiên hạ. Ngay một người túc trí đa mưu như Gia Cát Lượng cũng đã chịu "Xuất binh chưa thắng đã phải bỏ mình". Vì sao Lưu Bị thất bại? Có rất nhiều nguyên nhân, nhưng thực sự lịch sử ít nhất chứng minh được một vấn đề là nếu chỉ dựa vào "nhân tài" thôi sẽ không giải quyết được vấn đề. Nguyên nhân là phạm vi dùng nhân tài của Lưu Bị quá hẹp, không như Tào Tháo thu nhận tất cả các trung thần nghĩa sĩ trong thiên hạ, không hề bó hẹp trong ba hội kết nghĩa vườn đào rất hạn hẹp. Đó chính là chỗ thất bại của Lưu Bị.

Nhưng về sau, Khổng Minh đã kiến nghị rằng: "Tào Tháo đã có hàng trăm vạn người, lấy Thiên tử ra để lệnh cho các chư hầu điều đó khó địch nổi". Chủ trương của ông ta là phía Tây hòa hoãn với Rợ Nhung, phía Nam vỗ về nước Việt, phía Đông liên minh với Tôn Quyền, sau đó bắc phạt Tào Ngụy. Như vậy, Khổng Minh đã liên hợp ba lực lượng lại, cuối cùng bảo toàn được nước Thục. Đó là chỗ thành công của ông ta.

* Tin dùng một người, nhiều người hiền tài sẽ tới

Người xưa nói, trong phương pháp dùng đông người cần chú ý đến nguyên tắc sau:

1. Tin dùng một quân tử, nhiều quân tử khác sẽ tới.
2. Tin dùng một kẻ tiểu nhân, những kẻ tiểu nhân khác sẽ tranh nhau đến.
3. Tin dùng người chính trực thì người tốt sẽ khích lệ.
4. Dùng nhầm người xấu, kẻ xấu sẽ đua nhau trà trộn vào.
5. Đuổi một kẻ tiểu nhân, những kẻ tiểu nhân khác cũng phải ra đi.
6. Dùng một người hiền thì nhiều hiền nhân khác cũng được tin dùng.
7. Loại bỏ tất cả kẻ tiểu nhân thì tất cả những hiền nhân sẽ được dùng tới, bốn bề sẽ được thanh bình.
8. Làm việc dựa vào sức mạnh tập thể thì việc gì cũng làm được.
9. Dựa vào dân, đó là cách quan trọng nhất để trị dân.
10. Dựa vào dũng khí tập thể thì dù kẻ nào mạnh tới đâu cũng không sợ.
11. Dựa vào sức mạnh khí chất của tập thể thì đại lực sĩ cũng không sợ.
12. Dựa vào sức nhìn của tập thể thì kẻ nào cũng không thoát được.
13. Dựa vào trí tuệ tập thể thì dù là Nghiêu Thuấn cũng chẳng hề gì.

Mới hay rằng sức mạnh của tập thể là rất lớn, trí tuệ của tập thể rất cao. Mất đi nhiều nhân tài ắt sẽ thất bại; Có được nhiều nhân tài ắt sẽ thành công.

* Dùng nhiều vàng mua một ngựa, nhiều ngựa tốt sẽ tới

Thời Chiến Quốc, Sở Quân đã không tiếc tiền bỏ ra ngàn vàng để mua một con ngựa ngàn dặm. Ông cho người điều tra, ba năm sau mới phát hiện ra tung tích của con ngựa. Nhưng chờ khi người kia trở về thì con ngựa đã chết. Ông lại bỏ ra năm trăm lạng vàng mua lại bộ xương con ngựa đó mang về. Quốc vương giận dữ nói rằng: "Ta cần ngựa sống, làm sao nhà ngươi lại mua bộ xương ngựa về làm gì?". Người sứ giả bình tĩnh đáp: "Một con ngựa chết giá năm trăm lạng vàng, vậy ngựa sống giá há chẳng càng cao hơn ư?. Nếu người trong thiên hạ biết được chuyện này thì sợ gì mà không có ngựa tốt nữa". Quả nhiên, tin này được truyền ra ngoài, Quốc vương nhanh chóng có được mấy con ngựa ngàn dặm.

Về sau, Yến Chiêu Vương tuyển mộ nhân tài, trước tiên đối xử rất tốt với Quách Hòe, cho ông ta làm quân sư, gọi là Quốc sư. Hiền sĩ các nơi sau khi biết chuyện đã kéo tới rất đông. Chiêu Vương chiêu nạp được hiền tài rộng rãi nên đã tăng cường thực lực của nước nhà, ít lâu sau tiến đánh nước Tề, rửa được nỗi nhục trước kia.

* Chia ra để dùng

Tề Hoàn Công hỏi Quản Trọng cách dùng người, Quản Trọng nói: "Lên xuống, tiến lui... những nghi lễ này thần không thể bằng Tập Bằng, đề nghị cho ông ta chức đại hành; Khai khẩn đất hoang, tập trung trồng trọt làm đất phát huy hết tác dụng, về điểm này thần không bằng Ninh Thích, xin cho ông ta làm quan Tư Điền (quản lý ruộng đất). Trên chiến trường bằng phẳng có thể điều khiển chiến xa rất có trật tự, quân sĩ dũng cảm tiến lên không hề thoái lui; Sau hồi trống tiến quân, ba quân tướng sĩ đều coi cái chết nhẹ tựa như lông hồng, điểm này thần không thể bằng Vương tử Thành Phụ, xin để cho ông ta làm đại Tư Mã (tướng quân sự cao nhất) xét xử các vụ án luôn không làm hại người vô tội, về điểm này thần không bằng Tân Tư Nguyên, xin cho ông ta làm Đại Lí (quan chức viện kiểm sát tối cao); Dám dũng cảm đứng ra can gián, nói lời trung nghĩa, không sợ chặt đầu, không cúi đầu trước các thế lực giàu có, về điểm này thần không bằng Đông Quách Nha, xin cho ông ta làm Đại Gián. Quân vương nếu muốn trị quốc cương binh thì chỉ cần năm người đó là đủ. Nếu muốn xưng vương xưng bá đối với các Chư hầu thì vẫn cần thần Quản Di Ngộ mới được". Tề Hoàn Công đã chia những nhân tài trên ra để dùng và đạt được mục đích trị quốc của mình.

* Liên kết lại

Trong cuộc sống thực tế, thông qua các phương thức liên minh lại để kết thành một tập đoàn chính trị lợi dụng sức mạnh cuả quần chúng để giữ vững địa vị của mình.Thường có các phương pháp sau:

1. Liên minh hôn nhân: Cho con cái kết hôn với nhau, để mình và họ trở thành người thân; lấy mình ra để làm lời hứa, biến mình trở thành người có thân phận đặc biệt; tích cực mai mối, xúc tiến việc hôn nhân của người khác, bí mật thông qua đối tượng mà mình mai mối để tiếp cận người khác.
2. Liên minh chính trị.
3. Liên minh ý kiến.
4. Liên minh đồng hương.
5. Liên minh đồng học.
6. Liên minh thân thích.

* Hàng rào đứng được phải dựa vào cột, người đứng được cần dựa vào sự giúp đỡ

Người ta muốn làm việc lớn giành được thành công, thường cần phải có sự hiệp lực của người khác, không có ai đơn độc giành thắng lợi cả. Vì vậy, cổ nhân nói rất đúng: "Hàng rào

đứng được phải dựa vào cột, người đứng được phải dựa vào sự giúp đỡ".

Vậy bạn đã nghiên cứu làm thế nào mượn sức mạnh của người để giúp mình hay chưa? Từ kinh nghiệm xa xưa thấy rằng, việc mượn này được chia ra làm các mục: Mượn thế lực, mượn cơ hội, mượn đạo đức, mượn trí tuệ và mượn sức mạnh.

1- *Mượn thế lực:* Tức là mượn hoặc dựa vào sức mạnh của người khác để tạo ra thanh thế nhất định, một khi thế đã hình thành tất sẽ thành công. "Tôn tử binh pháp" Còn có cả một chương chuyên nói về việc tạo thế lực giải thích theo ngôn ngữ hiện đại chính là khi làm việc, trước hết phải xem có thuận theo trào lưu lịch sử hay không, có phù hợp với quy luật khách quan không. Cho nên, trong thuật ngữ kinh doanh hiện đại thường có nhiều ví dụ thừa thế mà lên. Giống như việc mua máy tính trước tiên người ta phải tới thành phố điện tử Trung Quan Thôn ở Bắc Kinh, ở đó sản phẩm rất đa dạng, có uy tín. Cũng có rất nhiều công ty muốn đưa sản phẩm của mình ra nên đã mượn các loại môi giới để tuyên truyền rất rộng rãi để tạo thế. Trong một báo cáo điều tra hiệu ứng quảng cáo, số khách hàng mua hàng qua quảng cáo lên tới 70%, điều này đủ nói rõ tính quan trọng của việc mượn thế.

2- *Mượn cơ hội:* Chính là phải nắm chắc thời cơ có lợi cho việc phát triển của sự vật, hoặc mượn thời cơ người khác sáng tạo để đạt mục đích của mình. Nói theo lý luận hiện đại, cơ hội đến với mọi người đều như nhau, nhưng chỉ có các thiên tài đã tự chuẩn bị đầy đủ mới có thể có được nó, bởi thời cơ không thể để mất, nếu mất sẽ không thể có lại được, nắm bắt thời cơ là việc làm trong chớp mắt phải hoàn thành.

3- *Mượn đạo đức:* Tức là mượn uy tín, tín nhiệm của người có đạo đức, làm cho thanh danh của mình nhanh chóng được xác lập. Nói theo lý luận hiện đại, thanh danh là mạch sống của sự nghiệp, kẻ thất đức tất phải tự chết.

4- *Mượn trí tuệ:* Tức là tập trung ưu thế trí tuệ của nhân tài, thu thập rộng rãi ý kiến và kiến nghị về mọi mặt của họ tạo ra một phương án khoa học nhất để đảm bảo sự thành công của sự nghiệp.

5- *Mượn sức mạnh*: Tức là dựa vào thực lực của người khác để làm nên sự nghiệp cho mình.

Từ đó có thể thấy rằng, dù là ngày xưa hay ngày nay, muốn sự nghiệp thành công, trước tiên phải phát triển thực lực của mình, trong vô vàn tình huống mượn sức mạnh của người khác thì mượn sức là khó có thể được nhất.

* Ngựa già biết đường

Khi nói đến đặc điểm của người già, xã hội ngay lập tức nghĩ tới câu tục ngữ: "Ngựa già biết đường". Người già và người trẻ đều có đặc điểm riêng của mình. Đó là vì:

1. Người có tuổi tạo cảm giác an toàn cho người khác. Lòng nhiệt tình và thân thiết của họ so với người trẻ có lúc hơn nhưng có lúc không bằng. Nhưng quan trọng hơn là sự ổn định, thân thiện của họ cho người ta một cảm giác an toàn, tin cậy tuyệt vời.
2. Người có tuổi nhiều kinh nghiệm, niềm tin trí tuệ và năng lực giải quyết vấn đề được tích lũy đương nhiên cao hơn những người trẻ mới bước vào đời.
3. Người có tuổi lão luyện và từng trải hơn, có nhân tính hơn, cũng có chỗ đứng vững hơn và có mối đồng cảm với người khác nhiều hơn.
4. Về mặt sáng tạo đề tài để khai thông sự tự tin và chắc chắn.
5. Tinh thần của người có tuổi tương đối ổn định, cũng hơi an phận do đó hiệu suất vận động thấp, nhưng cũng chính vì đó mà phẩm chất ổn định.

* Gừng càng già càng cay

Kinh nghiệm là thứ rất quý giá, kể cả những kinh nghiệm thất bại cũng là một sự giúp đỡ rất tốt cho những công việc tương tự sau này. Với một công việc nào đó, việc tích lũy được phong

phú kinh nghiệm và tri thức đều là tài sản chung của loài người, cho nên đối với những viên chức ngoài 40 tuổi cần phải biết sử dụng họ, tuy tinh lực của họ do lão hoá mà giảm sút đi nhưng có thể được bù đắp bằng kinh nghiệm chung, sau khi trí tuệ của người già không phát triển nữa, vẫn có thể công tác ở những vị trí quan trọng.

Nói chung, trong xí nghiệp, lớp trước tương đối được kính trọng. Người 50 tuổi, có thể chỉ huy chính xác những người 40 tuổi mà trí tuệ đang thời kỳ thịnh vượng. Nếu lấy trí tuệ làm chính để triển khai cạnh tranh thì người 50 tuổi sẽ thua. Nhưng nếu do yêu cầu công tác cần phải cùng bàn bạc một sự việc thì những lớp người hơn nhau 10 tuổi hoặc người có kinh nghiệm thường tỏ ra có tác dụng rất đặc biệt. Do vậy "người già" tuy già nhưng vẫn có thể làm tốt nhiệm vụ ở cương vị của mình. Ngay cả khi đã 60 tuổi, trí tuệ đã suy kiệt, sức khỏe cũng giảm sút, nhưng chỉ cần còn có kinh nghiệm thì cấp dưới vẫn còn tin tưởng họ, họ còn có thể tiếp tục công tác.

* Cần cù là việc trước tiên

Khi người ta còn trẻ cần phải rèn luyện thành thói quen tính cần cù chịu khó. Tính lười nhác và cần cù đều không dễ dàng mất đi. Nếu đến lúc có tuổi muốn biến lười nhác thành cần cù thì thật là khó. Do vậy, khi sử dụng thanh niên cần bồi dưỡng thói quen cần cù cho họ mới được.

Nếu một người trong lúc trẻ luôn luôn cần cù, cố gắng thì xã hội sẽ vươn tới nhờ lực đẩy đó của họ. Do đó thanh niên cần nhận thức được tính quan trọng của việc cần cù chịu khó. Việc tạo ra thói quen tốt cho họ là điều rất quan trọng đối với sự sinh tồn của loài người. Những thói quen đó được gọi là tính bẩm sinh thứ ba, nó tạo ra được sức mạnh kiên cường.

Nếu khi còn trẻ đã có thói quen xấu và lười nhác thì sau này muốn sửa cũng rất khó. Do đó khi dùng người trẻ tuổi cần đưa họ vào môi trường để họ cần cù cố gắng.

Đáng tiếc là đa số thanh niên hiện nay không coi thói quen cần cù, cố gắng là yếu tố đầu tiên. Với một số thanh niên có những thói quen tốt, rất nhiều người lại không cho rằng họ là người có giá trị. Thực ra tài năng phụ thuộc vào bản thân mình, nhưng cũng có khi, cần cù và cố gắng lại rất có tác dụng. Sự thực chứng minh, những thanh niên cần cù chịu khó thường có thói quen tốt, những người này thường dễ có mức lương cao, được thưởng nhiều hơn và dễ dàng có chỗ đứng trong xã hội hơn.

* Chiến thuật nước mắt

Có người nói phụ nữ mạnh hơn nam giới khi đi kiện tụng, bởi vì khi họ nói, chỉ cần một lúc là nước mắt đã rơi làm cho người nghe dù trái tim sắt đá cũng không khỏi động lòng.

Quả thật nói vậy cũng có lý. Nhưng trên thực tế, phần lớn người đi kiện tụng trong lòng đã chứa đầy mối ấm ức, một khi có dịp là họ xả ra hết, khó ghìm nén được, tinh thần và ngôn từ rất có tính kích động gây cho người nghe một cảm giác họ không phải là kẻ yếu bị bức hại mà ngược lại, họ là một kẻ mạnh. Cho nên chiến thuật nước mắt của phụ nữ cũng không dễ dàng mà học được, không tin hãy thử xem.

*** Tình quê hương làm rung động lòng người**

"Trước giường ánh trăng sáng, ngỡ là những giọt sương, ngẩng đầu ngắm vầng trăng, cúi đầu nhớ cố hương". Một người dù là vì lý do gì, khi xa quê hương, xa nơi chôn nhau cắt rốn, có thể lúc đầu không hề cảm thấy khó chịu, nhưng thời gian qua đi, hoặc gặp phải những thói quen khác lạ nơi đất khách quê người hoặc khi bị dày vò thì họ sẽ cảm nhận được sự thân thiết và tốt đẹp của quê hương. Muốn có được mối quan hệ tốt với một người xa quê lâu ngày, cần phải có một kỹ xảo đặc biệt, đó là: vận dụng kỹ xảo ngôn ngữ có hiệu quả của mình để nói về đề tài quê hương với họ để tạo cho họ một tình cảm nhớ quê hương, đạt tới một tiếng nói chung và

từ đó làm cho mối quan hệ giữa họ càng thêm khăng khít hơn.

Cuối đời Thanh, Tiểu Đức Chương do nhà quá nghèo muốn vào cung làm Thái giám, đã tới chỗ Tố Liên Ngộ để mong tìm chút tình cảm nhưng lại bị từ chối. Nhưng khi nghe giọng nói của Tố Liên Ngộ giống mình nên đã dùng tình cảm đồng hương để lay động Tố Liên Ngộ, do đó đã nhanh chóng được đưa vào cung làm Thái giám, được Tố Liên Ngộ dìu dắt nên đã được Thái Hậu ân sủng.

* Biết tận gốc rễ

Con đường đơn giản nhất của nhân tài Võng La là liên lạc với bạn cũ. Khi bản thân chuẩn bị làm sự nghiệp lớn, ông ta đã ngồi nhớ lại các bạn cũ, tìm một số người bạn có tư tưởng tình cảm tương đối gần nhau; có chí hướng giống nhau, trung thành và đáng tin cậy xem trong số đó có ai có tài có thể dùng được. Ưu điểm lớn nhất của con đường này là mọi người đã hiểu và biết rõ về nhau, một khi đã dùng là có thể phát huy hết được ưu điểm và sở trường của họ, tránh được những sở đoản của họ. Dùng họ thật là thuận lợi biết bao.

* Người mới khí thế mới

Một con đường khác của Võng La cũng rất quan trọng là kết bạn mới. Khi kết bạn mới, cần đặc biệt chú ý là cần chọn những nơi tập trung các danh nhân học giả hàng đầu, như vậy vừa có được những thông tin nhanh nhất lại vừa có được những nhân tài học giả thực sự. Nhưng điều cần phải cảnh giác là, khi dùng nhân tài mới, cần phải kiểm tra đức hạnh của họ, với người có vấn đề cần phải xem mình có khống chế được họ không.

THIÊN THỨ BA:
QUẢN NGƯỜI

(Giúp bạn thành công trong công việc)

Tục ngữ có câu "Không phép tắc không thành sự nghiệp" và còn nói: "Hiện quan không bằng hiện quản". Xã hội chúng ta phát triển đến ngày nay, công đó là do cách quản người. Cách quản người là khiến cho mọi người phải phục tùng đại cục xã hội, khiến mọi người yên lòng với bổn phận của mình, khiến mọi người lấy đức báo đức, mọi người đều có cống hiến: mọi người sống với nhau hòa thuận, không xâm phạm lẫn nhau. Cách quản người không phải là đè nén cá tính con người, mà làm cho con người phát triển lành mạnh. Cách quản người không phải là tước đoạt mà làm cho con người thật sự thể hiện được mình; Cách quản người là nghệ thuật, là khoa học càng là một môn học rất quan trọng đối với sự phát triển của loài người, của an ninh xã hội và hạnh phúc mọi người.

Trong thiên này nói về cách quản người, muốn nói với mọi người, ba quân không thể thiếu soái, soái là linh hồn trong ba quân, quản người là chiêu thuật trong chiêu thuật, phải chịu khó học tập, dùng vào thực tiễn để thử nghiệm mới có thể vận dụng được. Người ta còn nói quản xa không bằng quản gần, hiện quan không bằng hiện quản, có phép tắc mới thành sự nghiệp. Thiên này sẽ nói cho bạn biết là người lãnh đạo làm thế nào để nâng cao được tố chất, có đến gần trăm cách quản người nhưng làm thế nào được uy tín, làm thế nào để trên dưới thông cảm với nhau, làm thế nào để chiêu dụng nhân tài, làm thế nào để tăng cường quản lý, làm thế nào để nắm quyền trao quyền, làm thế nào để có được quyết sách đánh vào lòng người, làm thế nào để khuyến khích được cấp dưới, phê bình cấp dưới như thế nào. Không những thế, trong thiên này còn có trăm điều nguyên tắc đối phó trong việc quản người, đưa bạn "lên tầng cao hơn nữa", dạy cho bạn biết làm thế nào để quản lý cấp dưới hay sinh sự, làm thế nào để quản lý cấp dưới hay gây rắc rối, làm thế nào để quản lý cấp dưới là phụ nữ, làm thế nào để quản lý cấp dưới là người thân, làm thế nào để quản lý cấp dưới "thích làm quan", làm thế nào để quản lý cấp dưới có ý nghĩ thù hằn, làm thế nào để quản lý cấp dưới có thói kiêu ngạo: Học hết thiên này khiến ta hiểu được tinh túy của việc quản người, "uống hết bát rượu quản người này", thì dù cấp dưới như thế nào, vẫn có thể quản được.

I. NHẬP MÔN QUẢN NGƯỜI:

QUẢN XA KHÔNG BẰNG QUẢN GẦN, HIỆN QUAN KHÔNG BẰNG HIỆN QUẢN

Cách quản người lấy phục tùng làm gốc. Nếu muốn người khác phục tùng, người lãnh đạo phải có tố chất cao hơn người khác một cái đầu, phải có biện pháp khiến người tin phục, chế độ quản lý chặt chẽ và nguyên tắc kiên định.

Bản lĩnh nhìn người nhận biết người, biết tỏ ra uy nghiêm ngăn cấm và lời nói thuyết phục lòng người. Có được những biện pháp nguyên tắc đó, khi quyền lực trong tay, mới có thể ra lệnh thi hành. Nếu không cũng chỉ là có chức hờ, không ai phục tùng, khó mà nhập môn quản người.

* Tố chất của người lãnh đạo

***1.** Lấy đức quản người*

Thế nào là đức? Người xưa nói: "Bản thân phải chính trực, không cần ra lệnh cấp dưới vẫn thi hành; bản thân không chính trực, có ra lệnh cấp dưới vẫn không tuân theo". Thật giản đơn lại rõ ràng. Nếu người lãnh đạo lợi dụng chức quyền, vi phạm pháp luật, kỷ luật, làm tổn hại đến của công để lợi cho cá nhân, thì sẽ mất hết uy tín. Ngược lại: "Không tư lợi, thân giá sẽ cao, không kiêu căng, uy càng lớn". Một người lãnh đạo có phẩm đức cao cả chí công vô tư, nhất định sẽ được tôn kính khâm phục, uy danh sẽ càng cao.

***2.** Lấy học thức quản người*

Một người lãnh đạo nếu không có đủ tri thức và trình độ nghiệp vụ cao, thậm chí vô học, mà lại hoa chân múa tay trước mặt cấp dưới có chuyên môn, thật khó tưởng liệu có ai phục anh ta. Ví dụ, hiệu trưởng một trường mà lại không thể lên lớp giảng bài, một viện trưởng bệnh viện mà lại không biết về y thuật, thì làm gì có uy tín. Ngược lại nếu có đầy đủ trình độ chuyên môn cần thiết, không những có thể vận dụng hiểu biết của mình, lãnh đạo tốt công tác của ngành mình, đơn vị mình, mà còn có nhiều tiếng nói chung với cấp dưới. Người lãnh đạo như thế, hỏi ai không kính phục.

***3.** Lấy tài quản người*

Một người lãnh đạo tài hoa có thể tạo ra cho người khác cảm giác tin cậy, an toàn, dù trong hoàn cảnh khó khăn, nguy hiểm, nhân viên do người ấy lãnh đạo vẫn đồng tâm đồng sức theo người lãnh đạo vượt qua khó khăn. Nếu người lãnh đạo có cách nói năng sinh động, lưu loát, ngắn gọn, có tính lôgic, có sức thuyết phục, lan truyền, thì đó là một người lãnh đạo có tư tưởng sâu sắc, hiểu biết rộng, trình độ cao. Còn nếu nói năng thô thiển khô khan, sáo rỗng, lề mề, câu sau không ăn nhập với câu trước, không hề có một sự khiêu gợi, khuyến khích, người ta sẽ cảm thấy đó là người lãnh đạo có trình độ tồi. Những điều đó có thể phản ánh năng lực lãnh đạo cao hay thấp, tốt hay xấu.

* Biện pháp của người lãnh đạo

Dựa vào sự phát triển của lịch sử loài người, con người hiện đại chia biện pháp quản lý người thành 4 loại:

1. Quản lý truyền thống. Cấp dưới bị coi như "người máy", "bộ phận máy móc", quản lý một cách tàn nhẫn phi nhân tính.
2. Quản lý khoa học. Ông chủ coi như cấp dưới là "con người kinh tế", chủ yếu dựa vào hiền tài và định mức để kích thích tính tích cực của con người.
3. Khoa học hành vi. Coi cấp dưới là "con người xã hội", điều động tính tích cực của

con người từ góc độ quan hệ giữa người với người.

4. Quản lý hiện đại. Coi cấp dưới là "Con người phức tạp", chú ý nghiên cứu từ các khía cạnh, thỏa mãn yêu cầu của cấp dưới, điều động tính tích cực của họ.

Diễn biến từ "con người máy", "con người kinh tế", "con người xã hội" đến con người phức tạp, con người đã làm thay đổi được địa vị nô dịch, bị bóc lột, phát huy được tính chủ động, tích cực, sáng tạo của họ, mở ra tương lai rộng lớn.

* Chế độ lãnh đạo

Về quản người, có 4 chế độ cần phải duy trì:

1. Xây dựng bộ máy quản lý nhân tài và đặt ra các quy tắc chế độ quản lý nhân tài.
2. Đề ra các chính sách, kế hoạch khai thác phát triển nhân tài và giám sát tình hình thực hiện.
3. Tổ chức giao lưu và lưu chuyển hợp lý nhân tài giữa các khu vực, các ngành, các xí nghiệp và trong nội bộ xí nghiệp.
4. Xây dựng hồ sơ nhân tài, làm căn cứ để quản lý nhân tài.

* Nguyên tắc của người lãnh đạo

1. Nguyên tắc có thể lên, có thể xuống. Phải dựa vào tính chất khác nhau, trình độ khác nhau của nhân tài để quản lý đúng vị trí và nâng cao tài năng từng cấp.
2. Nguyên lý điều tiết tầng thứ theo hệ thống. Quản lý phải có tầng thứ. Tầng thứ ít, biên độ quản lý phải rộng; biên độ quản lý hẹp tầng thứ sẽ tăng.
3. Nguyên tắc bổ sung cho nhau. Xí nghiệp hiện đại cần phải có nhiều nhân tài.
4. Nguyên tắc phải theo tình hình động. Tình hình công tác có thay đổi, nhân tài cũng sẽ thay đổi, nhân tài lưu động sẽ giúp phát huy được tài năng.

* Phương pháp của người lãnh đạo

1. Coi công việc của cấp dưới là việc của mình.
2. Phải hòa mình với cấp dưới. Hành vi thường ngày của người lãnh đạo, cấp dưới đã nhìn thấy rõ. Đừng nên cho rằng bạn có thể thao túng được mọi người mãi mãi, khi lợi ích thiết thân của nhân viên bị tổn hại, họ cũng sẽ vùng lên chống lại. Cho nên phải hòa mình với họ, có thể xóa bỏ được ý nghĩ thù hằn của họ.
3. Phải đặt mình vào vị trí của họ. Phải luôn luôn xuất phát từ quan điểm của họ để kiểm nghiệm xem quyết định của bạn đúng hay sai.
4. Hãy giao quyền cho nhân viên tuyến một. Những việc cụ thể nên để cho nhân viên tuyến một quyết định.
5. "Phóng tay giao quyền". Một người lãnh đạo kinh doanh có hiệu suất cao cần phải biết "phóng tay giao quyền" để giành thời gian vào những công việc người lãnh đạo cần làm.
6. Phải nói cho nhân viên biết những khó khăn. Hãy báo cho nhân viên biết những khó khăn hiện thực, có thể ngăn ngừa không để mâu thuẫn sâu sắc.
7. Phải quan tâm đến nhân viên. Có khi chỉ quan tâm vào chút việc nhỏ, cũng có thể cải thiện rất lớn đến quan hệ quần chúng của bạn.
8. Khai thác phát triển trí tuệ của nhân viên. Hãy tranh thủ ý kiến của nhân viên dưới quyền, khiến họ phải động não suy nghĩ, khai thác phát triển trí tuệ của họ.
9. Phải biết lắng nghe nhiều loại ý kiến. Khi đưa ra quyết định, phải biết lựa chọn trong những phương án có thể lựa chọn, phương án tốt là phương án được chọn ra bằng cách so sánh với các phương án kém hơn.
10. Phải quan tâm chú ý đến cách thức bố trí nhiệm vụ. Người cấp trên thông minh nhất là người rất ít phải sử dụng đến uy quyền.
11. Phải nhìn vào kết quả công việc chứ không phải lượng công việc nhiều hay ít.

Đánh giá một con người phải chú ý đến sự cống hiến của anh ta.

12. Phải có dũng khí nói "Không". Một người kinh doanh giỏi phải có dũng khí nói "không" và sau chữ "không" mạnh mẽ đó phải làm cho cấp dưới thấy được sự uy nghiêm của người lãnh đạo.

* Bản lĩnh của người lãnh đạo

***1.** Phải biết nói năng.*

Nói năng là năng lực cơ bản nhất của một con người, dù là ra lệnh, là biện hộ cho bản thân, hay là trình bày lập trường của mình, nếu nói năng khéo léo, có thể có được hiệu quả lớn gấp bội.

***2.** Quan hệ tốt với mọi người.*

Quan hệ với mọi người là một nghệ thuật, trong đời sống hàng ngày, có nhiều lúc ta phải quan hệ với người khác, cả khi quan hệ với cấp dưới khó xử ta vẫn là người chiến thắng.

***3.** Phải có tính hài hước.*

Tính hài hước là một vũ khí khá quan trọng trong công tác quản lý, nó có thể hóa giải mối quan hệ căng thẳng giữa người với người, có thể làm dịu tình hình căng thẳng giữa người này với người kia, đó là một công cụ không mất tiền mua mà lại có hiệu quả nhất.

* Lời nói của người lãnh đạo

1. Phải học cách nói năng, khéo nói và tài nói.
2. Phải có tính quyền uy. Người lãnh đạo cần phải sử dụng ngôi thứ nhất là "Tôi" làm cách nói khẳng định, ví dụ như "Tôi cho rằng", "Tôi quyết định" để đối phương biết đó là một sự thật. Nếu mà thay cách nói thành "Ý anh thế nào?", "Anh nói xem thế nào?", thì sẽ trở nên yếu thế.
3. Thường dùng cách nói ở thời hiện tại, nhất thiết không được dùng "Lần sau anh nhất định phải giữ được bình tĩnh..." sự thực là, nếu bỏ qua lần này thì lần sau khi gặp phải trường hợp như thế này, anh sẽ vẫn nói theo cách như thế. "Lần sau, anh phải tuyệt đối giữ được bình tĩnh..." như thế không tạo được uy nghiêm, không thể nào xóa được thực trạng.
4. Cách nói nhất định phải rõ ràng, tuyệt đối không được phép do dự. Nhất thiết phải tránh cách nói dùng những từ như "tương đối", hoặc "có", "điều kiện", phải nói là "Anh phải thế", "Anh phải hiểu...".
5. Mỗi lần chỉ nói một việc. Không được nói kèm việc này việc khác, khi nói lý do chỉ một lý do, không nói nhiều.
6. Tăng cường ngữ khí. Tăng cường ngữ khí sẽ làm cho cách nói thêm sức mạnh, nếu nói: "Mọi người phải tin tưởng..." tuy cũng tốt rồi, nhưng nếu thêm vào thành "Tôi tin mọi người đều tin tưởng..." thì hiệu quả còn tốt hơn nữa.
7. Nghĩ kỹ rồi hãy nói. Tuyệt đối kiêng kị không nói ra một việc chưa được suy nghĩ kỹ, vì lỡ lời một lần, hai lần, nhất định cấp dưới sẽ mất tin tưởng. Cho nên khi đề ra mục tiêu, phải thực tế, có thể thực hiện được. Những câu chữ như "vĩnh viễn", "tuyệt đối", "hoàn mỹ", "hoàn toàn", nên tránh không dùng.
8. Gắn liền với danh ngôn. Những câu danh ngôn lập chí cần ghi nhớ nên treo ở chỗ dễ thấy, như vậy bạn có thể vận dụng thường xuyên, nhờ đó mà nâng cao được uy tín.

II. CÁCH QUẢN NGƯỜI:

NGHỆ THUẬT QUẢN NGƯỜI LÀ LÀM CHO MỌI NGƯỜI THỂ HIỆN HẾT TÀI NĂNG

Nghệ thuật quản người phải để trăm hoa đua nở, mọi người trổ hết tài năng. Phải hiểu cấp dưới, tin tưởng cấp dưới thì họ sẽ làm việc hết mình. Nếu đè nén cấp dưới sẽ làm họ phật ý ngậm miệng. Cho nên nghệ thuật quản người là phải có quan hệ tình cảm tốt, là lãnh đạo không được quên đầu tư tình cảm.

* Làm người lãnh đạo khéo biết ý người khác

Là người lãnh đạo khéo biết ý người khác phải hiểu bí quyết quản người:

1. Tìm hiểu cấp dưới trên nhiều mặt, người có tài cần được tiến cử, đề bạt.
2. Không có quy tắc luật lệ rắc rối, mở rộng đường tiến cho những người ngay thẳng.
3. Không thân cận với kẻ tiểu nhân, xa lánh những kẻ nịnh bợ.
4. Sử dụng cấp dưới có quá trình công tác ngắn, cấp dưới tại chức sẽ thấy rõ được đúng sai, làm việc chắc chắn.
5. Không quở trách sai lầm vụn vặt, chí hướng người có tài năng sẽ có đất phát triển.
6. Người biết dùng người, luôn hết sức khiêm tốn, không tự cao tự đại.
7. Phải bãi miễn chức vụ những kẻ ở địa vị cao mà không có đức hạnh.
8. Không để những kẻ phỉ báng người tốt ca ngợi kẻ xấu giữ những chức vụ quan trọng.
9. Người không có lòng độ lượng, không thể ổn định nhân tài.
10. Đối với người sử dụng, thà làm mất lòng quân tử, còn hơn thất hứa với tiểu nhân.

* Làm người lãnh đạo siêu phàm

Làm người lãnh đạo mà quá trần tục, dễ bị người coi thường, nên cần siêu trần thoát tục, sẽ có lợi cho việc nâng cao uy tín.

1. Có khí tiết cao, sẽ thay đổi được tập tục.
2. Kính già yêu trẻ, có thể nổi danh thiên hạ.
3. Giữ chữ tín, trọng nghĩa khí, có thể kết giao rộng rãi.
4. Suy nghĩ chín chắn, có thể thu nạp được nhiều người.
5. Tự mình nêu gương, có thể gây dựng cơ đồ.

* Làm người lãnh đạo quyết đoán tự tin

Patton là một danh tướng trên chiến trường, những đặc tính của người lãnh đạo mà ông quy nạp cũng thích hợp cả trên chiến trường kinh tế.

1. Khuyến khích chính diện, động viên nhân viên "muốn làm", không phải "bị làm".
2. Làm tròn chức trách, dù trong những vấn đề rối rắm, cũng phải làm hết chức trách của người quản lý.
3. Phải có lòng tự tin, có thái độ khẳng định, tích cực làm tròn chức vụ của mình và công việc của công ty.
4. Lãnh đạo là phải giành được thắng lợi trong cuộc chiến, biết được sức mạnh của tài năng.
5. Không có lần sau, phải làm được ngay từ lần đầu.
6. Không có việc gì là không thể được, phải xây dựng hình tượng là một người có

trách nhiệm, đừng phản đối những ý kiến mới.

7. Quyết không lo sợ khi ủy nhiệm công tác quản lý cho người khác.
8. Thất bại là mẹ thành công, vận dụng sức sáng tạo để chuyển lỗ thành lãi.
9. Đừng nên với không tới, phải cẩn thận khi giao quyền.
10. Giữ vững bản sắc anh hùng, xây dựng một hình tượng chính diện, quyết đoán.

* Làm người lãnh đạo có chức có quyền

Muốn làm được một người có chức có quyền là rất khó, thông thường chỉ có được chức phó không quan trọng và là chức vô thưởng vô phạt. Nhưng nếu muốn làm một người lãnh đạo có chức có quyền, không nhất thiết cứ phải thực hiện nguyện vọng ngay tại đơn vị hay ngành mình. Trong dịp thích hợp có thể đề xuất ý kiến với lãnh đạo muốn xuống làm "đầu gà" ở đơn vị cơ sở. Như vậy có thể thực hiện được việc chuyển hóa từ quần chúng thông thường lên địa vị lãnh đạo, thực hiện ước mơ làm một người lãnh đạo thực sự có chức quyền.

III. CÁCH QUẢN NGƯỜI:

NHỮNG ĐIỀU CẤM KỊ TRONG QUẢN NGƯỜI - ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM

Người xưa nói: Quân tử có điều nên làm, điều không nên làm. Thuận theo lòng dân, thì người lãnh đạo sẽ làm nên chuyện. Trái với lòng dân, thì người lãnh đạo không thể làm được việc gì. Cư xử lạnh lùng để làm tổn thương tới người khác. Đó là điều cấm kị trong quản người phải nhớ đừng quên.

Làm người lãnh đạo, nếu biết sử dụng lực lượng cấp dưới, sẽ làm cho công tác tiến triển thuận lợi, cũng giảm được gánh nặng cho người kinh doanh.

Tử Kiến là học trò của Khổng Tử, giữ chức quan tại một địa phương. Sau khi đến nhiệm sở, ông ta chỉ gảy đàn vui chơi, không quản chính sự, nhưng địa phương mà ông cai quản lại rất chạy việc, khiến cho tên quan lại vừa bãi nhiệm không thể hiểu nổi. Vì ông ta hàng ngày đầu tắt mặt tối đến khuya cũng không thể nào làm hết việc, nên ông ta đến thỉnh giáo: "Tại sao ngài giải quyết công việc tốt thế?". Tử Kiến trả lời: "Ngài chỉ dựa vào sức mạnh để giải quyết công việc, nên rất vất vả; còn tôi nhờ vào sức người khác để hoàn thành nhiệm vụ". Cho nên làm người lãnh đạo phải biết việc nào nên làm, việc nào không nên làm, càng cần phải biết những điều cấm kị trong việc quản người.

* Cấp trên không được ghen ghét kẻ hiền tài

Khoan dung khiêm tốn là đức tính tốt của người chủ.Là cấp trên không nên để xảy ra tình hình đố kị kẻ hiền tài như dưới đây:

1. Mọi lúc mọi nơi đề phòng cấp dưới "vượt trội" hơn mình, thậm chí không muốn thấy cấp dưới có cơ hội tỏ rõ tài năng.
2. Thù ghét cấp dưới giành được thành tích nổi trội trong công việc, không thể chịu được cấp dưới có uy tín ngày càng cao trong quần chúng.
3. Không muốn hợp tác với cấp dưới trong cùng hạng mục công việc, lo lắng cho sự hợp tác này có sự so sánh, dễ bộc lộ trước công chúng năng lực của mình yếu kém hơn cấp dưới.
4. Có một đối thủ cạnh tranh mạnh bên mình, cảm thấy không yên. Lo lắng sẽ có ngày, quyền lực, địa vị và các quyền lợi hữu hình, vô hình của mình đều bị đối thủ giành lấy hết.
5. Tìm trăm phương nghìn kế đẩy cấp dưới có năng lực hơn mình đi nơi khác.

* Cấp dưới không được coi thường lãnh đạo

Một nhà chính trị đã nói: Cấp dưới phải lấy việc phục tùng làm thiên chức. Ngạo mạn và coi thường lãnh đạo là khuyết điểm chí mạng của cấp dưới, nếu có những biểu hiện dưới đây chứng tỏ là một cấp dưới không xứng đáng.

1. Tự cho mình hơn cấp trên về mọi mặt, tự cao tự đại, coi thường mọi người, coi thường cấp trên thiếu năng lực.
2. Bản thân có kỹ thuật giỏi, tài năng hơn người, lại bị cấp trên kém năng lực chỉ huy, trong lòng cảm thấy rất bức bối.
3. Không thể chịu đựng được cấp trên đem mình ra so sánh với người khác, tự cho mình giỏi hơn người. Cấp trên kém năng lực ra chỉ thị thì có những biểu hiện không phục tùng với những mức độ khác nhau.
4. Cho rằng năng lực của mình hơn đứt cấp trên, vậy mình phải lãnh đạo anh ta. Do bị chi phối bởi tâm trạng đó, nên có ước muốn thay thế làm lãnh đạo.

5. Lo rằng cấp trên kém năng lực không dung nạp được mình, nên lúc nào cũng chú ý giấu tài.

* Cấp trên không được làm người cô độc

Người ta vẫn thường nói, kẻ hạ đẳng chỉ biết dùng sức mình, kẻ trung đẳng biết dùng sức người, kẻ thượng đẳng biết dùng sức và trí tuệ kẻ khác. Là người lãnh đạo kiệt xuất, bạn phải biết cách chọn lựa và mở rộng đội ngũ nhân tài của mình, nhất định không được ôm hết mọi việc, trở thành con người cô độc.

Ví dụ một nhân viên tiếp thị rất có năng lực, rời khỏi chủ, ra mở một cửa hàng bán lẻ. Cửa hàng phát triển nhanh chóng, mở rộng đội ngũ nhân viên, nhưng anh ta vẫn giữ mọi quyền quyết định (bao gồm nhiều ngành nghề và cương vị mới). Thực tế một mình anh ta phụ trách mọi công việc. Nên khi anh ta bị bệnh, phải rời phòng làm việc mấy ngày, bỗng nhiên cả xí nghiệp như trời sụp.Không có ai ký séc, không ai quyết định việc mua bán, giải quyết mọi công việc, làm anh ta rã rời tinh thần. Lúc này mới biết khéo sử dụng trí lực của người khác quan trọng biết bao.

* Cấp trên không được kiêu ngạo và keo kiệt

Kiêu ngạo và keo kiệt là hai thứ "vi rút" làm tổn hại đến phẩm đức của lãnh đạo, vì:

1. Làm lãnh đạo không được kiêu ngạo, kiêu ngạo sẽ mất lòng người. Mất lòng người thì cấp dưới sẽ xa rời, tập thể sẽ chống lại bạn.
2. Làm lãnh đạo không được keo kiệt, keo kiệt không thưởng cho cấp dưới, không được khen thưởng thì cấp dưới đâu chịu sống chết với mình, không lập được công trạng, tập thể sẽ suy yếu.

* Cấp trên không thể có mắt không có con ngươi

Trên thế giới này có biết bao tài năng giả dối, coi thường kẻ có tài, nên việc thành thì ít, thất bại có dư. Là cấp trên không thể có mắt không ngươi, không biết phân biệt sử dụng người tài, gây tổn thất đến tập thể. Những người này thường biểu hiện:

1. Tuy có mưu lược nhưng không phân biệt được đúng sai.
2. Tuy trọng lễ nghĩa, nhưng không dùng được người tài.
3. Tuy có pháp chế, nhưng giải quyết những vụ va chạm không công minh.
4. Tuy giàu có, nhưng không tiếp tế cho người nghèo.
5. Tuy có trí tuệ, nhưng không đề phòng được sự bất trắc.
6. Tuy suy nghĩ kỹ, nhưng không ngăn được vấn đề chi tiết xảy ra.
7. Tuy thăng quan tiến chức, nhưng không tiến cử được người hiểu biết.
8. Tuy đường hoạn nộ xuôi chèo mát mái, nhưng không tránh khỏi lời ong tiếng ve.

* Cấp trên không được tự cho mình là nhất

"Tự cho mình là nhất" là sai lầm mà mọi lãnh đạo đều có thể mắc sai lầm, hầu như những bài học thất bại của mọi người lãnh đạo, phần lớn đều là do cứ tự cho mình là nhất, lịch sử cũng đã có bài học như thế.

Từ giữa thời kỳ vạn lịch nhà Minh, triều chính ngày càng thối nát, các bậc nhân tài trong ngoài triều, đều tụ tập dưới cờ Đông Lâm. Nhưng tụ đảng Đông Lâm lại mắc sai lầm "nước trong quá sẽ không có cá, người tinh ranh quá không có bạn", chỉ dựa vào cảm tình, chèn ép người khác, theo lối "ai theo ta thì được, kẻ chống ta ắt phải chết". Cho nên sự thất bại của tụ đảng Đông Lâm, trên một chừng mực nào đó là do dựa vào cảm tính, cho rằng mình tuyệt đối đúng, từ chối nhiều người trung lập thậm chí cả những người định giúp đỡ, nên đã bị cô lập.

* Cấp trên không được ra những quyết sách sai lầm

Là cấp trên cần phải biết, những quyết sách đưa ra có quan hệ đến toàn cục. Nếu có những biểu hiện dưới đây thì phải sửa triệt để, vĩnh viễn không tái phạm:

1. Không chú ý đến toàn cục, coi nhẹ toàn cục.
2. Quyết đoán chủ quan, không chịu nghe những ý kiến khác.
3. "Chỉ có mình là nhất, chỉ dựa vào sách vở" tự quyết mọi việc.
4. Giành phần hơn người, thông qua tư vấn tìm mọi lý do cho quyết định của mình.
5. "Công tư kiên cố" đưa cả những ý kiến cá nhân vào trong quyết sách.
6. Trong đầu không có bài bản, ai nói cũng theo.
7. Do dự trù trì, không thể tùy cơ quyết đoán.
8. Bỏ công sức ra coi như xong việc, cho rằng sau khi đã có quyết định thì mọi việc xong xuôi.

IV. NHÀ CÓ PHÉP NHÀ, NƯỚC CÓ PHÉP NƯỚC - CÁCH QUẢN NGƯỜI

Cách quản người không ngoài một chữ "Phép". Nhà có phép nhà, nước có phép nước, phép tắc trong thiên hạ không được phế bỏ, làm chậm thì như mưa dầm thấm lâu, nhanh thì như mưa giật bão giông. Khi chữ "Phép" đã thấm vào tâm can mọi người, sẽ là lúc thiên hạ ổn định.

* Hiểu biết cấp dưới đang làm gì

Là cấp trên, bạn cần có một người có thể làm cầu nối thông tin giữa bạn với cấp dưới. Cho nên, không nên khinh rẻ những người mách lẻo thậm chí nghi ngờ nhân cách của họ. Thực ra động cơ của loại người này rất đơn giản, một mặt muốn bạn để ý họ, một mặt muốn làm nổi bật thành tích của mình bằng việc chỉ trích người khác, ngấm ngầm tìm đường lên chức.

Phần lớn những người mách lẻo đều không hành động đơn độc, họ luôn lôi kéo đồng minh để tăng sức mạnh, dùng đồng minh làm chỗ dựa để châm chọc chỉ trích người khác. Lãnh đạo có thể dựa vào những người mách lẻo đó để tìm hiểu toàn bộ tình hình cấp dưới, để nắm được toàn bộ tình hình, có được những thông tin hữu ích. Cho nên bạn có thể lợi dụng:

1. Người hay truyền tin, để họ báo tin cho bạn.
2. Người nhạy tin, để họ phản ánh tình hình cho bạn.
3. Người hay truy xét ngọn nguồn, để họ phân tích tổng hợp tình hình cho bạn.
4. Người làm việc cẩn thận, chắc chắn chí thú, để họ phản ảnh những cảm nhận từ nội tâm.
5. Người biết diễn đạt thông tin, để họ truyền đạt ý kiến của bạn tới cấp dưới.
6. Những người giỏi nói năng, lại không có ý đồ xấu, để họ làm cầu nối giữa bạn với cấp dưới.

* Sử dụng thích đáng việc biểu dương

Làm một người lãnh đạo phải biết vận dụng tốt hai phương pháp là trách cứ và tình cảm. Quá khắt khe, cấp dưới sẽ cho là bạn thiếu tính người, không biết thông cảm, sẽ nảy sinh tâm lý chống đối, tiêu cực, lãn công, không muốn làm tốt công việc ở cấp dưới. Nếu quá ư tình cảm sẽ làm cho bạn mềm yếu, thiếu sự uy nghiêm cần thiết, cấp dưới sẽ không hết sức làm theo mệnh lệnh hoặc chỉ thị của bạn, thậm chí làm ngơ. Vậy làm thế nào cho phải:

1. Phải nhớ rằng biểu dương là cần thiết và có hiệu quả. Cho dù cấp dưới chỉ tiến bộ có tí chút, cũng không quên việc biểu dương và chấp nhận.
2. Biểu dương phải ngắn gọn, không nên dài dòng, mất tác dụng.
3. Khi cấp dưới gặp phải hoàn cảnh gay go, việc biểu dương càng có sức mạnh, càng kích thích con người.

* Để chế độ phát huy tác dụng

Có được nhân tài lại càng phải có cách khuyến khích nhân tài hăng hái tiến lên và trừng phạt cấp dưới lạc hậu. Biện pháp này là đặt ra chế độ thưởng phạt nghiêm minh, để chế độ phát huy tác dụng. Thưởng theo công, khen theo sức, nêu gương người tài, đó là khen thưởng theo tài; Còn phạt kẻ lười, người kém đều là những cách làm có hiệu quả trừng phạt kẻ bất tài, nhưng cần phải vận dụng cho khéo. Nếu làm ngược lại, thiên hạ sẽ loạn ngay, người xưa đã nói: "Khen không theo công, thưởng không theo sức, biểu dương không theo tài, phạt không vì kém. Hoặc nay giỏi xưa xấu, hoặc nay nhục xưa vinh. Biểu dương thì đưa lên chín tầng mây, phạt xuống chín tầng suối. Người được không vui, người mất không tiếc, lấy đó để điều khiển người tài khích lệ sĩ khí, sẽ mất hết hiệu lực". Một khi cơ chế điều khiển người tài bị phá vỡ, sẽ khó có

được người tài, mà còn làm cho người trong thiên hạ mất lòng, kẻ khoác lác lại được trọng dụng. Đó chính là bí quyết của câu: "Dùng người trăm ngàn cách, không bằng theo chế độ".

* Sử dụng hợp lý cấp dưới

Nói chung, bản tính con người thấy lợi không thể không tìm, thấy hại không thể không tránh. Tìm cái lợi, tránh cái hại là bản tính con người. Người buôn bán, ngày đêm lặn lội, chẳng quản đường trường, cũng là để tìm lợi ích. Ngư dân ra biển, đâu sợ biển sâu ngàn trượng, dám mạo hiểm sóng gió, mấy ngày đêm không về, vì họ được lợi ở biển cả. Cho nên đối với nhiều người, nếu thấy có lợi, dù núi cao ngàn trượng vẫn leo; Nước sâu không đáy vẫn lặn. Vậy người biết quản lý là người biết tùy thế lãnh đạo nhân tài.

Những nghiên cứu của môn nhân tài học đã chứng minh, người quản lý giỏi là người khi giáo dục dân chúng, biết dùng lòng yêu người để uốn nắn họ, biết sử dụng lòng tự trọng để phát động họ, đặt ra những chuẩn tắc dựa theo khả năng của họ, họ có chuẩn tắc làm việc phải dựa theo chuẩn tắc tất sẽ có kết quả. Cho nên có được những quy phạm, tuyệt đối không được làm trái, sẽ quản lý có trật tự, người quản lý sẽ thi hành quyền uy được bình thường. Đề ra được những chế độ quản lý không được phép tùy tiện thay đổi, đó là biện pháp căn bản nhất mà người quản lý sáng suốt cần tiến hành.

Ông Ni-xơ là một trợ thủ lâu năm của Tổng giám đốc, nhưng vẫn không được làm người phụ trách có quyền. Bà Ni-xơ thấy rất bất bình, nên tìm cách nói với Tổng giám đốc. Tổng giám đốc cười tỏ vẻ thông cảm và nói: "Ni-xơ là một người có đầu óc quan sát, có thể phân tích đâu ra đấy mọi vấn đề phức tạp, có thể đề ra những phương châm, dự tính được nhiều kết quả có thể xảy ra, nhưng khi tôi để cho ông ta quyết đoán, thì ông ta lại thấy khó khăn vô cùng. Cho nên Ni - xơ là một tham mưu cao cấp chứ không phải là một vị tướng". Nghe giải thích bà Ni-xơ hết thắc mắc.

* Anh (chị) là người tốt nhất

Nếu cấp dưới là người không có hứng thú và động lực làm việc, thì phương pháp có hiệu quả là nói họ là người tốt nhất.

He-len là cô giáo trẻ, khi giảng về một khái niệm toán học mới, học sinh khó hiểu, nên tiến bộ chậm, thậm chí không tin tưởng vào cô giáo. He-len quyết tâm phải xoay đổi cục diện. Một hôm cô cho học sinh hai trang giấy, kê tên các học sinh, phía sau mỗi tên người để một khoảng trống, để học sinh ghi toàn bộ ưu điểm của người đó. Sau đó He-len lấy 34 trang giấy, mỗi học sinh có một tờ, cô chép toàn bộ ưu điểm của người đó do học sinh đã viết, rồi phát cho họ. Học sinh cầm tờ giấy có ghi ưu điểm của mình ai cũng vui cười, cuối cùng họ đã gắng vượt qua được trở ngại. Bao năm đã trôi qua, tờ giấy ghi ưu điểm đã trở thành vật báu thức tỉnh họ trong đời sống.

* Anh (chị) có ưu điểm, cũng có khuyết điểm

Người lãnh đạo giỏi biết ra ưu điểm và khuyết điểm của cấp dưới, như vậy sẽ làm cho họ phát huy ưu điểm, tránh mắc khuyết điểm.

1. Người có tính tình kiên nghị, thẳng thắn, có thể uốn nắn sai lầm, nhưng cũng có thiếu sót thích công kích đối phương.
2. Người có tính tình hiền hòa nhân hậu, có điểm mạnh là khoan dung nhẫn nhịn người khác, nhưng cũng có điểm yếu là nhu nhược, ít quyết đoán.
3. Người có tính tình mạnh mẽ hào phóng, có thể gọi là trung dũng can đảm, nhưng lại quá ngang tàng.
4. Người có tính tình thận trọng khéo léo, có điểm mạnh là khiêm tốn cẩn thận, nhưng thường đa nghi.
5. Người có tính cách cứng rắn kiên định, có vai trò trụ cột, vững chắc, nhưng lại

quá chuyên quyền cố chấp.

6. Người giỏi biện luận, có thể giải thích nhiều vấn đề khó khăn, nhưng tính cách bồng bột bất định.
7. Người thích làm việc thiện, có tấm lòng rộng mở, có quan hệ tốt với mọi người, nhưng bạn bè nhiều, khó tránh khỏi hỗn tạp kẻ xấu tốt.
8. Người thanh cao chính trực, liêm khiết vô tư, có tấm lòng cao thượng nhưng lại quá câu nệ.
9. Người có hành động mạnh dạn, trong sáng, dũng cảm tiến tới, nhưng lại sơ ý những chuyện vặt, không tinh tế.
10. Người bình tĩnh, cảnh giác, chu đáo, khéo tìm hiểu chi tiết, đi sâu vào những việc nhỏ, nhưng hành động lại chậm chạp không nhanh nhạy.
11. Người có tính tình hướng ngoại, thẳng thắn, thật thà, đáng quý ở chỗ đối đãi với mọi người thành thật, trung hậu, nhưng thiếu sót là dễ bộc lộ, không giữ kín được việc.
12. Người túc trí đa mưu, khéo che giấu tình cảm, có điểm mạnh là lắm mưu, nhiều kế, giỏi biện bạch cơ trí, thao lược, nhưng khi quyết đoán lại hay do dự.
13. Người có tính tình ôn hòa làm việc chậm chạp, thiếu quyết đoán. Họ không coi việc không biết xử lý công việc là khuyết điểm, mà coi việc dứt khoát, cấp tiến là làm hại đến người khác, họ yên phận với việc không làm gì, vì vậy những người này thường chỉ làm theo quy định, không thể nắm chính quyền, giải quyết những việc khó khăn.
14. Con người dũng mãnh, hiên ngang, dũng cảm, quyết đoán không thấy sự cứng rắn mạnh mẽ có thể gây hỏng việc và gặp phải sai lầm. Họ coi hòa thuận chịu đựng là khiếp nhược, nên dễ làm bừa.
15. Người hiếu học cầu tiến, có chí cao xa, họ không cho rằng tham nhiều việc, thích công lớn là khuyết điểm, coi bình tĩnh chắc chắn là chậm trễ không tiến lên, nên càng lao vào việc. Cho nên người này luôn tìm cách tiến lên, nhưng lại không chịu đi sau người khác.
16. Người có tính cách trầm lặng bình tĩnh, khi vào việc thường đắn đo suy nghĩ, họ không cảm thấy mình vì quá bình tĩnh mà hành động chậm chạp. Cho nên loại người này có thể suy nghĩ sâu xa, nhưng khó nắm được cơ hội kịp thời.
17. Người có tính tình bộc trực, tâm địa quá bộc lộ, họ không thấy sự thẳng thắn đến mức thô lỗ, lại cho rằng tinh ranh là biểu hiện quái đản, nên làm việc càng quá thẳng tuột. Loại người này có thể làm cho người khác tin tưởng họ, nhưng khó đứng ra chỉ huy, tùy cơ ứng biến.
18. Người nhiều mưu lược, biết giấu kín không lộ, giỏi tùy cơ ứng biến, họ không cho rằng dùng quyền hành là hành vi trái ngược với chính thống, coi chân thành là ngu đần, coi giả dối là thứ quý.

* Trồng gì được nấy

Trời sinh ra hình dáng muôn loài không giống nhau, là do thu nạp nguyên khí không giống nhau. Hình dáng có thứ dài, ngắn, dày, mỏng, khi sinh ra đã cố định, làm sao có thể thay đổi? Căn cứ vào những đặc điểm khác nhau của mỗi người để sử dụng, đó là tố chất quan trọng của người lãnh đạo.

Người xưa đã nói: "Lấy ý ta đo ý người, càng thế càng sai. Nên uy thế nhỏ sai ít, uy thế lớn sai nhiều, tuy lấy sức ép người, đâu được lòng ta. Đó là cách người quân tử xưa dùng người, tùy khả năng mà giao việc, tùy sức mà làm; dùng những điểm mạnh của họ tránh điểm yếu, để họ làm việc hết mình". Có nghĩa là phải dựa vào tài năng bẩm sinh của người mà dùng người. Phương pháp cụ thể là:

1. Dùng người phải nhắm vào tài năng của họ, phải nghiên cứu năng lực họ để sử dụng.
2. Dùng những mặt mạnh của họ, tránh những mặt yếu, khiến họ vui vẻ làm việc,

không lười nhác.
3. Họ không biết thì bày vẽ cho họ làm, không nên lấy trí tuệ mình làm mốc mà trách cứ họ.
4. Họ không làm được thì phải hướng dẫn, không lấy khả năng của mình để oán trách họ.

Với 4 cách làm trên, ta có thể phát huy được tài năng của mọi người.

* Lấy lòng so lòng, từ mình suy ra người

Trong việc quản lý cấp dưới phải nhớ bài học "cái mình không thích, không được đẩy cho người khác" là điều rất có ích, như vậy sẽ tránh được những yêu cầu khó chấp nhận của cấp dưới, tránh được những trường hợp khó xử, xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp, giữa người với người.

1. Từ mình suy ra người. Là dùng thước đo của mình để đánh giá ngôn ngữ cử chỉ xem người ta có thể chấp nhận không, chỗ dựa của nó là người phải đồng lòng, lấy lòng so lòng, phải đặt mình vào vị trí của đối phương để xem phản ứng đối với lời nói và việc làm có cảm nhận thế nào, phải hiểu và thông cảm người khác.
2. Phải rộng lượng với người khác. Phải có tinh thần chủ động "nhường đường".
3. Phải khoan dung nhường nhịn. Trong khi giao tiếp với người khác thường có một số việc không thông cảm với nhau; có cá tính, tâm tình, ý thích, yêu cầu không thống nhất; có những nhận thức khác nhau trong đánh giá sự việc, sinh ra mâu thuẫn, va chạm. Lúc này ta cần phải tôn trọng ý kiến người khác, tìm ra lập trường chung, chủ động "nhường đường", không nên "tranh giành phần hơn". "Lịch sự nhường bước" có thể giữ được "an toàn" vừa lợi mình vừa lợi người.
4. Rộng lượng với người, nghiêm khắc với mình. Trong công việc phải chuyên cần, không lơ là cẩu thả, đã tốt phải làm tốt hơn. Trong giao tiếp thường ngày, đối đãi với mọi người phải lịch sự giữ chữ tín, phải nghĩ vì người khác, gặp nguy hiểm phải đứng lên phía trước, khi va chạm phải chủ động nhường nhịn.
5. Rộng lượng với người, không được có bụng dạ hẹp hòi.

* Quan hệ thích đáng với mọi người

Người lãnh đạo tốt phải biết lúc nào nên quan hệ thế nào với người khác.

1. Khi cấp dưới ở vào trạng thái sa sút, dễ gục ngã cần phải an ủi kịp thời.
2. Bất chợt có thể tạm dừng công việc để nói chuyện với cấp dưới, giải tỏa tâm lý lo lắng, khiến họ bớt buồn phiền.
3. Đối với cấp dưới đã thất bại vẫn có thể giao một số việc cho họ làm, nếu không họ sẽ cảm thấy đã mất hết tín nhiệm, tổn thương đến lòng tự trọng của họ. Bạn không phải thúc giục họ hoàn thành công việc đó, phải nói cho họ biết còn nhiều thời gian, tuy nhiên sau một tuần nếu không hoàn thành được công việc đã giao, họ có thể bị buộc thôi việc hoặc phạt tiền.
4. Nêu cho họ thấy kết quả công việc đã hoàn thành hoặc ý tưởng công tác của mình, thành thật lắng nghe ý kiến của họ, đó là điều rất có ích cho họ.
5. Có thể lợi dụng lúc nói chuyện phiếm (tốt nhất là chỉ có hai người) nói về tình hình khi tinh thần mình sa sút, để họ thấy đó là điều khó tránh khỏi.
6. Phải biết khuyến khích động viên kịp thời khi thể lực, trí óc, tinh thần của họ trong trạng thái sa sút khác lúc thường.
7. Có thể công khai biểu dương những thành tích trước đây của họ, mà các đồng sự còn chưa được biết.

* Tổ chức những cuộc hội nghị có hiệu suất cao

Người lãnh đạo giỏi phải có những biện pháp tốt để tổ chức những cuộc hội nghị có hiệu suất

cao, với những nội dung sau:

1. Nêu cao tác phong công tác nói thẳng vào vấn đề, ngắn gọn hiệu quả. Dùng những cuộc họp ngắn gọn đó để quán triệt tư tưởng và hành động cho cấp dưới.
2. Xác định rõ mục đích cuộc họp, báo cho mọi người biết trọng điểm của cuộc họp.
3. Định rõ thời gian triệu tập và báo trước trù tính thời gian cuộc họp.
4. Xác định rõ vấn đề cần thảo luận tại cuộc họp, cố gắng thông báo trước cuộc họp để khi phát biểu có chất lượng, bớt được thời gian thảo luận.
5. Sử dụng tốt thời gian nghỉ trưa, để mọi người thư giãn, mới nâng cao được hiệu suất thời gian công tác.
6. Nhắc nhở cấp dưới khi hội báo nhất định phải ngắn gọn, tốt nhất là báo cáo viết lên giấy, báo cáo miệng phải ngắn gọn, bất cứ những câu chữ nào có thể gây hiểu lầm đều phải loại bỏ và phải được suy nghĩ chín chắn.
7. Hội nghị về quy hoạch công tác, mục tiêu tổng thể, có thể thảo luận tại một cuộc họp riêng, sau đó tập trung quy nạp lại.
8. Yêu cầu cấp dưới phát biểu ngắn gọn, khi cấp dưới nêu vấn đề không rõ ràng, nước đôi, bảo họ suy nghĩ lại phát biểu sau.

* Dùng kỷ luật quân đội để quản lý cấp dưới

Người lãnh đạo giỏi nhất biết cách đưa kỷ luật nghiêm minh của quân đội vào trong quản lý xí nghiệp.

Đip-lây là một trong những công ty kinh doanh máy tính cá nhân lớn nhất của Mỹ, với tinh thần nhà trường quân sự, họ đã đào tạo được những nhân viên bình thường thành những nhân viên tiếp thị máy tính điện tử xuất sắc.

Cách làm của họ giống như một trường quân sự, các nhân viên mới vào công ty phải chịu sự thử thách của nhân viên lâu năm, chiều thứ bảy hàng tuần phải tiếp thu ý kiến phê bình công khai của họ. Cách làm này tuy có làm bẽ mặt nhân viên mới, nhưng họ đều hiểu rằng đó là điều cần thiết để xây dựng một đội ngũ có kỷ luật chặt chẽ tiến công vào thương trường. Trên bức tường màu xám của công ty có dán đầy các biểu ngữ động viên nhân viên "Hãy biểu hiện một tiêu chuẩn hàng đầu", "Hãy xác định lượng công việc vượt quá yêu cầu mức lương công ty"... Vào mùa hè thứ sáu hàng tuần công ty đều có tổ chức "píc-níc" thịt nướng, Tổng giám đốc Rô - sơ tự tay nướng thịt cho nhân viên như là giáo viên sĩ quan đối đãi với học viên trường quân sự. Cách quản lý theo kiểu quân đội làm cho xí nghiệp tràn ngập niềm tin tất thắng, nâng cao hiệu suất xí nghiệp.

* Vận dụng tốt sức hấp dẫn của tiền thù lao

Người quản lý giỏi phải biết vào lúc nào và nói thế nào với cấp dưới về tiền thù lao, họ thường dùng các phương pháp dưới đây để kích thích tính tích cực của những cấp dưới ưu tú.

1. Khen thưởng và thù lao hợp lý.
2. Báo trước cho nhân viên các khoản tiền thù lao.
3. Có biện pháp kích thích động viên.
4. Trả thù lao theo trình độ nghiệp vụ và thành tích công tác của nhân viên.
5. Áp dụng chế độ thù lao linh hoạt theo sự thay đổi liên tục của sức lao động.

* Bồi dưỡng một đội ngũ tiếp viên giỏi

Là một người chủ tài giỏi họ biết rằng một đội ngũ tiếp thị giỏi, không chỉ tiếp thị sản phẩm mà là cả xí nghiệp.

Người sáng lập ra công ty IBM của Mỹ Uút-Sơn được vinh dự gọi là "Thiên tài quản lý xí nghiệp", coi đầu ra của xí nghiệp là thị trường, muốn giành thắng lợi trên thị trường, phải dựa

vào những con người thông thuộc thị trường, điều khiển được thị trường.

Để bồi dưỡng một đội ngũ tiếp viên giỏi, Uút- Sơn tự tuyển người, tự mình dạy cho họ nghệ thuật tiếp thị, huấn luyện họ nắm chắc những hiểu biết về sản phẩm, sau đó phải đi khắp nơi toàn quốc. Nhân viên tiếp thị được bồi dưỡng không những thông thuộc thị trường, còn có tài thuyết phục khách hàng. Hãng IBM có một cách tiếp thị độc đáo. Mỗi khi đến ngày tiếp thị, cả một đội ngũ nhân viên đi trên phố, nhân viên tiếp thị đi đầu mở hàng, thổi kèn đánh trống, nhân viên thao tác đi sau, vừa đi vừa biểu diễn thực tế, có sức thu hút mạnh. Để phát huy được tiềm lực, tinh thần sáng tạo và hiến thân cho sự nghiệp, Uút-Sơn đã tìm mọi cách để nhân viên đóng góp ý kiến và làm việc hết mình. Để ổn định lòng người, ông ta mạnh dạn áp dụng chế độ thuê nhân viên tiếp thị suốt đời, làm cho nhân viên có mức lương thu nhập cao hơn các công ty lớn khác, và còn có những khoản phúc lợi lớn. Để bảo vệ nhiệt tình công tác của nhân viên, tăng cường sự tín nhiệm và nhiệt tình với công ty, ông ta lắng nghe mọi chủ trương và ý kiến của nhân viên, còn quy định nhân viên tiếp thị của công ty nếu cảm thấy mình bị đè nén, đả kích hoặc oan uổng, có thể tố cáo. Tổng giám đốc sẽ tiếp những người tố cáo, ủng hộ những người chính trực. Động viên công nhân viên chức trong công việc không sợ sai và mạo hiểm, vì công ty dám đứng ra nhận những nhiệm vụ hầu như không ai có thể làm nổi, dám làm mọi việc mà người thường không làm nổi.

* Cho cấp dưới cả dây và tiền

Người lãnh đạo thông minh rất thấu hiểu hai việc trói buộc nhân tài và khen thưởng nhân tài là phải hợp làm một.

Một người Pháp đã viết trong cuốn sách "Sức hấp dẫn của Nhật Bản" có so sánh phân tích giữa hai nước Mỹ và Nhật Bản: Trong 35 năm sau chiến tranh, kinh tế Nhật Bản tăng trưởng nhanh gấp ba lần Mỹ, hiệu suất lao động sản xuất cao gấp ba lần Mỹ, lượng dự trữ nhiều gấp năm lần Mỹ, đầu tư hơn gấp đôi Mỹ. Vậy do nguyên nhân gì? Người Nhật đã nắm được nghệ thuật "Quản lý người", nắm được bí quyết thỏa mãn được người lao động, đến mức người lao động cho rằng quyền lợi của xí nghiệp chính là quyền lợi của bản thân họ. Như ông chủ hãng xe hơi Honda Nhật Bản, ông ta đã dùng các biện pháp "cho" nhà lầu, xe hơi, tăng lương, đặt tiệc mừng sinh nhật những công nhân viên tích cực cộng tác với hãng, để kích thích tính tích cực của nhân viên. Nhưng ông ta quy định: Nếu đi làm chỗ khác, sẽ thu hồi những phúc lợi đã "cho". Nhà tư bản đã dùng biện pháp như thế để trói buộc nhân viên làm việc cho mình, đó chính là điều mà họ gọi là "bí quyết!". Ở Mỹ coi việc làm của nhân viên là một thứ hàng hóa giản đơn, còn Nhật Bản có thể "tin tưởng ở những người nắm tư liệu sản xuất". Những điều đó cho thấy nhìn nhận vấn đề căn bản là đối xử với công nhân viên như thế nào, có ảnh hưởng đến hiệu suất lao động sản xuất, đến hiệu quả kinh tế, đến tính tích cực của công nhân viên.

* Không điều tra không có quyền quyết định

Trong công việc sự vụ rối rắm, người lãnh đạo có thể đưa ra những quyết đoán chính xác, là do người đó nắm được phương pháp cơ bản quan sát sự việc. Dưới đây là năm phương pháp có thể tham khảo:

1. Phải phán đoán những việc đúng sai rõ ràng rồi có quyết đoán chính xác.
2. Đối với kẻ giấu diếm giả dối, phải bí mật điều tra bản chất sự việc rồi mới quyết đoán.
3. Đối với người chân thành ngay thẳng, phải tìm hiểu từ góc độ tín nhiệm với người trung thành để quyết đoán.
4. Đối với kẻ gian manh phải điều tra tìm hiểu từ góc độ đối với bọn gian trá để quyết đoán.
5. Đối với người thủ cựu, phải bằng biện pháp thông thường theo tập quán thông lệ để phán đoán giải quyết.

* Biết người giao đúng việc, dùng người không nghi ngại

Một người lãnh đạo sáng suốt, đối với nhân viên cấp dưới phải khéo sử dụng họ trong sự tín nhiệm, để phát huy tính tích cực của họ. Những kinh nghiệm dưới đây có thể tham khảo.

1. Dùng người phải làm sao cho công việc phù hợp với tài năng, phải hiểu cấp dưới có thể làm những việc gì, để phái họ đến nơi họ có thể phát huy cao nhất sở trường của họ, phát huy ưu thế của nhân tài.
2. Công việc phải phù hợp với tính cách. Đặt những người có tính cách khác nhau vào những cương vị khác nhau, người nào việc nấy, hợp chí hướng sẽ có lợi cho việc phát huy sở trường.
3. Trong việc sắp xếp nhân viên, phải vận dụng được hiểu biết bổ sung cho nhau theo nguyên tắc bổ sung lẫn nhau về năng lực, tính cách, lấy cái hay của người này bù cho cái kém của người kia.
4. Phải xác định thời gian luân chuyển nhân viên cần thiết.
5. Chú ý bồi dưỡng nhân tài, chịu đầu tư cho việc giáo dục nhân tài.
6. Dùng người không được nghi ngại. Phải tin tưởng họ, mạnh tay giao việc cho họ làm.

* Cố gắng nâng cao hiệu suất dùng người của xí nghiệp

Một người chủ thông minh phải nắm chắc tình hình nhân tài trong công ty. Những phương pháp dưới đây có thể giúp nâng cao hiệu suất dùng người của xí nghiệp.

1. Phải nâng cao tố chất và tu dưỡng bản thân.
2. Biết người giao đúng việc. Phải biết người, biết trình độ năng lực, để khi sắp xếp cương vị công tác "người nào chỗ nấy".
3. Dùng trí hơn dùng lực. Sự thực chứng minh dùng trí lực của người quan trọng hơn dùng sức lực của người.
4. Phải dùng cả ân và uy, phải vừa khoan dung vừa nghiêm khắc.
5. Phải chú ý việc dự trữ và tu dưỡng nhân tài.
6. Chú ý lưu động hợp lý nhân tài, để có được kết cấu nhân viên tốt nhất.

* Có dân chủ phải có tập trung

Người lãnh đạo cần phải hiểu rõ dân chủ phải có mức độ, nhưng quyết sách tập trung của người lãnh đạo là hết sức quan trọng, cho nên cần phải giải quyết tốt mối quan hệ giữa dân chủ với tập trung, phải:

1. Kiên trì nguyên tắc dân chủ tập trung.
2. Trong thực tiễn công tác, không được ngồi đợi nhân tài tự "nảy nở", phải biết cách phát hiện khai thác, cầu hiền tài như khát nước.
3. Giám đốc dùng người chủ yếu là phải xem xét "mặt mạnh của người này là gì?".
4. Giám đốc dùng người phải kiên trì nguyên tắc cả đức và tài.

* Phương pháp phát huy tác dụng nhân tài

Với người chủ thông minh, nhân tài của xí nghiệp cũng giống như đồng tiền trong sổ sách của mình, phải có kế hoạch, sử dụng thích đáng. Người chủ có thể:

1. Phân tích kỹ từng loại công việc, xác định rõ tính chất, mức độ khó dễ của công việc; học lực, khả năng, kinh nghiệm cần có, để sắp xếp người thích hợp với công việc, để có thể phát huy được sở trường của mọi người.
2. Thường xuyên tìm hiểu tình hình sử dụng nhân tài, đối với những người mà xếp việc không thích hợp, học không đúng với việc, hoặc người có tài lớn lại dùng vào việc nhỏ, cần phải điều chỉnh cho thích hợp.

3. Trong điều kiện đáp ứng nhu cầu của xí nghiệp, cho phép cá nhân căn cứ vào mặt mạnh, ý thích của mình để chọn nghề.
4. Phải yêu mến nhân tài trên các mặt, cho họ tiền công, đãi ngộ tương xứng với chức vụ, cung cấp cho họ điều kiện làm việc và sinh hoạt tương đối tốt.
5. Phải tăng cường quản lý các nhân tài, xây dựng một chế độ tuyển chọn sử dụng, bảo hộ, giao lưu, thăng giáng, bồi dưỡng nhân tài một cách hiệu quả.

* Chỉ có người mới quản lý được người

Là một người lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng, cần phải hiểu con người có cá tính, có đặc trưng riêng. Có hiểu cá tính, đặc điểm con người mới có thể thật sự quản lý tốt xí nghiệp. Người xưa đã nói: dùng con tuấn mã để bắt chuột, sao bằng con mèo; lúc anh ta đói cho anh ta châu ngọc, chẳng bằng cho anh ta một bát cháo. Dùng vật dùng người phải thích hợp; dùng không thích hợp sẽ phí của, phí người, mà lại không thu được kết quả. Cho nên trong quản lý phải căn cứ vào tình hình của từng người khác nhau mà sử dụng khác nhau.

Làm thế nào để hiểu con người? Người xưa nêu ra những phương pháp:

1. Người có đức không xem trọng tiền tài, không thể dùng vật chất để mua chuộc họ, có thể để họ quản lý tiền tài.
2. Người dũng cảm coi thường tai họa, không thể dùng tai họa để dọa dẫm anh ta, có thể dùng anh ta chống lại mối nguy nan.
3. Người có trí thông minh hiểu lẽ đời, không thể giả vờ thành thật để lừa anh ta, có thể dùng anh ta vào việc tuyên truyền lý lẽ, để anh ta lập công.
4. Người ngu đần dễ bị lừa bịp, không thể dùng vào việc đàm phán, phán đoán công việc.
5. Người hư đốn dễ dọa nạt, không thể xung phong làm việc nguy hiểm.
6. Người tham tiền tài dễ bị mua chuộc, không được quản lý tiền tài.

* Thông qua thành quả để chiêu mộ nhân tài

Là lãnh đạo công ty có tài, phải biết rằng đưa nhân tài vào làm mới chỉ là bước khởi đầu, tiếp theo là phải tạo điều kiện cho nhân tài có thể phát huy tác dụng, trong trường hợp thì không bằng để nhân tài mang kế hoạch và thành quả của họ vào xí nghiệp để phát huy tác dụng.

Yamaoka chủ tịch hội đồng quản trị công ty Fuji Nhật Bản thường nói với mọi rằng: "Công ty của chúng ta phải dựa vào trưng cầu phương án hoạt động mới" để thức tỉnh nhân tài. Công ty này theo thông lệ hàng năm vẫn tuyển chọn sinh viên tốt nghiệp đại học, lôi kéo nhân tài của các hãng khác, còn tổ chức thì tuyển công khai trong nội bộ công ty, tuyển chọn rộng rãi các lớp người tài, có đủ các loại cán bộ trung cấp, người phụ trách công việc mới.

Hàng năm công ty đều có kế hoạch gọi là "thách thức sự việc mới" với tiêu đề quảng cáo: "Bạn là Tổng giám đốc", trong nội bộ công ty công khai trưng cầu phương án sự việc mới. Phương án nào qua thẩm tra được thừa nhận là có thể thực hiện thì giao cho bộ phận khai thác sự việc mới vạch kế hoạch thực hiện, công ty sẽ bỏ vốn 90%, người có phương án mới góp vốn 10% và người đưa ra phương án mới tất nhiên trở thành Tổng giám đốc công ty mới.

* Căn cứ kết quả thực tiễn vận dụng nhân tài

Một giám đốc công ty thông minh phải biết nhân tài nảy sinh trong thực tiễn, cho nên dùng nhân tài thường căn cứ vào kết quả thực tiễn công tác của họ để bổ nhiệm chức vụ: Đối với họ cần phải có những yêu cầu sau:

1. Yêu cầu người được bổ nhiệm phải loại trừ được các loại gây nhiễu đến sách lược kinh doanh lâu dài của xí nghiệp, phải có năng lực phối hợp, cân bằng quan hệ giữa chiến lược kinh doanh ngắn và sách lược kinh doanh lâu dài.

2. Yêu cầu người được bổ nhiệm phải có thể đồng cam cộng khổ với nhân viên cấp dưới các cấp, khêu gợi hành vi kinh doanh tốt, từ bỏ thói xấu.
3. Yêu cầu người được bổ nhiệm có thể đoàn kết, quan hệ tốt với mọi người tại các cấp, phối hợp ăn ý với nhau, làm việc có hiệu quả.
4. Yêu cầu người được bổ nhiệm có thể thu hút được nhiều nhân tài các ngành nghề chuyên môn khác, để họ phối hợp tốt với mình, hoàn thành tốt công việc hàng ngày.

* Chữ tín là sự sống còn của người quản lý

Đối với chữ tín người xưa có nói: "Một lời nói ra, bốn ngựa không đuổi được", "Một lời hứa tựa ngàn vàng". Người trọng chữ tín mới có thể làm người khác yên lòng, mới được mọi người tin tưởng, bản thân cũng yên lòng. Người lãnh đạo sáng suốt biết giữ chữ tín, ổn định được uy tín của mình, trong quan hệ với đồng sự như cá với nước; ngược lại sẽ trở thành người cô độc, một mình một bóng.

Yên Chiêu Vương khi cầu hiền, Quách Nguy nói: "Người trọng dụng ta, thì người hiền tài trong thiên hạ sẽ đến". Nên Yên Chiêu Vương sai lập đàn cao bên sông Dịch Thủy, tích trữ vàng, chiêu mộ được hiền sĩ trong thiên hạ. Những hiền sĩ như Châu Diễn, Kịch Tân, Nhạc Nghị... đều kéo đến, khiến cho nước Yên cường thịnh nhanh chóng. Bởi Yên Chiêu Vương đã dựa vào chữ tín.

Ngược lại, Chu U Vương sủng ái Bao Tự, Bao Tự không thích cười, Chu U Vương tìm mọi cách làm nàng cười, thậm chí đến mức đốt cháy phong hỏa đài, đùa bỡn chư hầu để có được tiếng cười của người đẹp. Việc đốt cháy phong hỏa đài coi như Chu U Vương đã đốt luôn cả chữ tín. Đến khi kẻ địch đến thật, bèn nổi lửa đốt phong hỏa đài, nhưng không ai đến cứu viện, thật là tiếng cười mất nước, mất mạng vì mất chữ tín.

* Chữ tín là cơ sở của lòng người

Người lãnh đạo thông minh không bao giờ vì tình hình thay đổi mà thu lại những điều mình đã hứa, vì biết rằng làm thế sẽ mất lòng người.

Gia Cát Lượng trước khi Bắc phạt Trung Nguyên, đã thống nhất với Dương Nghi chia 20 vạn quân thành hai ban để tác chiến luân phiên, mỗi kỳ là 100 ngày. Năm Kiến Hưng thứ 9, ban thứ nhất 10 vạn người tác chiến với quân địch ở Lỗ Thành, qua 100 ngày đến ngày thay ban, quân mới của ban kia đã rời khỏi Xuyên Khẩu, nhưng chưa tới địa điểm, bỗng có tin báo, quân nước Nguỵvà lính Tây Dương có 20 vạn binh mã đến xâm phạm. Dương Nghi thấy thế bèn đề nghị cứ giữ 10 vạn quân cần thay thế đó ở lại, đợi đánh xong trận này thay thế cũng chưa muộn. Gia Cát Lượng liền nói: "Không được, ta dùng binh khiển tướng, lấy chữ tín làm gốc, đã có lệnh từ trước, đâu dám thất tín? Huống hồ lính Thục cần thay, đã có kế hoạch chuẩn bị về nhà, cha mẹ vợ con họ tựa cửa trông mong; Ta dù có gặp khó khăn lớn, cũng không được giữ họ lại!". Rồi lập tức hạ lệnh 10 vạn quân được thay ban, quay về ngay. Quân sĩ nghe nói đều hết sức cảm động, họ hô lớn: "Thừa tướng đã ban ơn như vậy, chúng tôi đều nguyện xin ở lại, mọi người xin xả thân, tiêu diệt quân Nguỵ!". Trong trận chiến đấu đó "mọi người hăng hái chiến đấu, tướng tài quân giỏi, nên thắng lớn".

* Nêu gương đầu tầu có thể kéo theo toàn cục

Người lãnh đạo sáng suốt rất coi trọng vai trò gương mẫu của mình trong tập thể, bởi vì họ hiểu đạo lý, trong quá trình quản lý phải "giữ con người mình ngay thẳng để làm gương, không cần ra lệnh cấp dưới vẫn làm việc: con người mình không ngay thẳng, dù có ra lệnh họ cũng không làm" nên phải lấy mình làm gương để kéo toàn cục.

Phi tướng quân Lý Quảng đời Hán là một tướng tài có vai trò nêu gương đầu tầu. Theo sách "Sử ký" có ghi: "Quảng lãnh đạo quân lính, gặp khi đói khát, thấy nước, quân lính chưa uống,

Quảng không uống, quân lính chưa ăn, Quảng không hề nếm trước". "Được trên ban thưởng, đều phân chia cho kẻ dưới, cùng ăn uống với quân lính". Vai trò gương mẫu đầu tầu của Lý Quảng khiến toàn quân tướng sĩ ai cũng hăng hái giết địch. Khi Lý Quảng chết, "Quân sĩ của Quảng từ đại phu tới người lính ai ai cũng khóc, dân chúng được tin, dù người quen biết hay không, ai cũng rỏ nước mắt". Người có vai trò đầu tầu như vậy, Chu Đàm người nhà Đường đã có thơ ca ngợi:

Việc nước cũng khó như việc binh,
Phép quân quý ở việc chấp hành.
Hành hình không tránh người vua quý,
Giương cao cười lớn tám trận thành.

* Thưởng phạt phân minh là phương pháp lãnh đạo công bằng nhất

Từ xưa tới nay, người lãnh đạo thông minh đều biết vận dụng phương pháp thưởng phạt để xây dựng cơ chế lãnh đạo tốt, không bao giờ vì một người nào đó mà phá bỏ quy tắc. Năm Kiến Hưng thứ 9, Gia Cát Lượng tiến hành Bắc phạt lần thứ 4, đánh bại quân Ngụy. Nhưng Lý Bình phụ trách đôn đốc vận chuyển lương thảo vì gặp mưa để lỡ mất hành trình, bèn giả truyền ý chỉ của Lưu Thiền, bắt Gia Cát Lượng lui quân, để che giấu sai lầm của mình. Sau khi Gia Cát Lượng lui quân, Lý Bình bỗng nhiên giả vờ hồ đồ hỏi: "Quân lương rất đầy đủ, sao lại lui quân?". Và để che đậy tội trạng của mình Lý Bình lại tâu lên Lưu Thiền, nói việc Gia Cát Lượng lui quân là giả, mục đích là dẫn địch đánh vào. Gia Cát Lượng điều tra rõ chân tướng sự việc, đã không khách khí tâu lên Lưu Thiền, cách chức Lý Bình xuống làm thứ dân, đày đi Tân Đồng.

* Con sâu làm rầu nồi canh cần phải thanh trừ

Người lãnh đạo thông minh hiểu được lý lẽ đoàn kết và kỷ luật là cái gốc cho sự tồn tại xí nghiệp, nên họ hết sức cảnh giác với những kẻ "con sâu làm rầu nồi canh", những thành viên xí nghiệp có những hành vi dưới đây cần phải lập tức thanh trừ, để cho xí nghiệp có được sức hội tụ đoàn kết chặt chẽ:

1. Tự cho mình là trung tâm, khó hợp tác với người khác.
2. Làm việc không tích cực, thiếu tinh thần trách nhiệm.
3. Tâm địa hẹp hòi, đầu óc cứng nhắc.
4. Lắm mồm mép, chỉ nói không làm.
5. Phỉnh phờ, nịnh bợ, a dua.
6. Hay ca thán, lắm điều.
7. Thâm độc hại người, nói xấu người khác sau lưng.
8. Chỉ tin mình không tin người.
9. Ngu đần u mê, nói và làm lung tung.

* Động viên tính tích cực của nhân viên

Người giám đốc thông minh biết biểu dương thành tích nhỏ để động viên họ lập công lớn, khen thưởng cấp dưới địa vị thấp để chiêu mộ người tài. Họ biết dùng các phương pháp sau để động viên nhân viên tích cực làm việc:

1. Hình thành tác phong thành thật với nhau. Như vậy nhân viên sẽ động viên nhau đề xuất ý kiến, tăng cường tình hữu nghị, đoàn kết.
2. Nắm bắt được đặc điểm của từng nhân viên, tôn trọng giá trị bản thân họ, khi phân công công việc phải xét đến hứng thú của từng người.
3. Phải cố gắng nâng cao tinh thần trách nhiệm và "tính chín chắn" của nhân viên. "Tính chín chắn" được thể hiện là: tích cực cầu tiến, biết tự quản mình, giải quyết việc linh hoạt, chú ý trong hành động, có trách nhiệm làm tròn nhiệm vụ.

4. Công việc và nhiệm vụ giao cho họ phải thúc đẩy được sự phát triển cá tính nhân viên, mang lại cho họ cảm giác thành công trong sự nghiệp, để nhân viên được tự do hoạt động sáng tạo.
5. Cho phép tự do lưu động, khuyến khích giải phóng tư tưởng. Trong xí nghiệp bố trí một số nơi có điều kiện đặc biệt, để nhân viên tự do đến đó hoạt động sáng tạo.
6. Khuyến khích hành động mạo hiểm có kế hoạch, đó là một nhân tố quan trọng để phát triển và đổi mới xí nghiệp. Người kinh doanh phải biết làm giảm sự lo sợ thất bại và bị trừng phạt của nhân viên.
7. Cho dù những ý kiến hoặc đề nghị không được chấp nhận hoặc không có kết quả, cũng không một mực phủ định, đặc biệt là đối với những nhân viên có nhiều sáng kiến, nên đặt hàng vào môi trường công việc đã lâu không có hiệu quả, giữ cho họ luôn có tính sáng tạo.
8. Người quản lý kinh doanh luôn dùng lời nói và hành động biểu thị mình là bạn mà không phải là kẻ thù của nhân viên, đối xử phải chân thành, chân thành lắng nghe ý kiến của họ, đồng cam cộng khổ với họ.

* Tạo dựng một môi trường hoàn toàn mới cho xí nghiệp

Môi trường xí nghiệp hết sức quan trọng đối với nhân viên, vì đó là không gian cùng sinh tồn của mọi người. Người lãnh đạo xí nghiệp có tài có thể động viên sức sáng tạo của mọi người bằng cách tạo ra một môi trường xí nghiệp hoàn toàn mới:

1. Người quản lý phải tự mình sáng tạo và giữ gìn môi trường mới của xí nghiệp.
2. Có phá cũ mới tạo dựng được cái mới.
3. Loại bỏ phong cách quản lý đơn nhất không thích hợp.
4. Phải tập trung được tiềm năng và kỹ năng của nhân viên, đạt được mục tiêu kinh doanh.
5. Đề ra tiêu chuẩn cao mà vẫn hợp lý.
6. Chế độ quy tắc, kỷ luật tổ chức phải kết hợp với tinh thần trách nhiệm và tính tự giác của nhân viên.
7. Xí nghiệp nào cũng có một số người làm việc nhiệt tình, sáng tạo, phải có ý thức phát hiện ra những người đó, chủ động khai thác tài năng sáng tạo của họ.
8. Có thể triển khai những hoạt động sáng tạo xoay quanh vấn đề nêu ra.
9. Phải yêu cầu cấp dưới tập trung vào những việc phải giải quyết gấp.
10. Phải thực sự để các tầng lớp nhân viên tham gia vào quyết sách, để mỗi người phải có cơ hội tự mình quyết định.
11. Phải trình bày rõ với nhân viên, sự thành công trong xí nghiệp là phải dựa vào những cống hiến sáng tạo của họ.
12. Phải sử dụng nhiều mức khen thưởng.
13. Tạo cơ chế giao lưu là một phương pháp quan trọng động viên hoặc cản trở sức sáng tạo của nhân viên.
14. Phải nhấn mạnh vai trò cá nhân trong sáng tạo, phải khuyến khích tính tự sáng tạo và sáng tạo độc đáo.
15. Phải giảng giải, tuyên truyền để nhân viên hiểu làm thế nào để giúp đỡ lẫn nhau xóa bỏ mọi trở ngại ảnh hưởng đến tính sáng tạo.
16. Động viên khuyến khích nhân viên nêu lên đề nghị và ý tưởng trong phạm vi công việc của mình, và đề xuất những ý kiến về những vấn đề ngoài chức trách của mình.

* Dùng tiền tài để động viên nhân viên

Đồng tiền có vai trò lưu thông quan trọng trong xã hội, nói chung dùng đồng tiền là một bộ phận quan trọng đánh dấu sự thành công của một con người. Người giám đốc thông minh rất

hiểu cách dùng đồng tiền nhìn thấy đồng tiền có thể kiếm được để động viên tinh thần tích cực công tác của nhân viên.

Công ty Deep play của Mỹ có rất nhiều cách động viên nhân viên, công cụ để động viên là đồng tiền. Khẩu hiệu của công ty là: "Chúng tôi muốn tìm những con người có ước muốn mạnh mẽ về tiền tài, muốn tìm cơ hội để làm giàu". Do đó giám đốc Râu-dơ tự mình tuyển chọn nhân viên tiếp thị. Nhân viên nghiệp vụ của công ty không lĩnh lương cơ bản mà lĩnh tiền hoa hồng, bình quân một năm có thể kiếm được 173.000 đô la, không kém một thạc sĩ quản lý xí nghiệp của học viện Ha-vớt. Nhân viên tiếp thị đứng đầu chiếm 20% doanh số công ty là một chàng trai 27 tuổi, bốn năm trước vào làm trong công ty, trước đó anh ta đã từng làm diễn viên hài kịch và ảo thuật. Còn một nhân viên tiếp thị hàng đầu nữa là thư ký phòng khám, còn một người nữa vẫn kinh doanh ở cửa hàng giặt khô.

Để động viên tinh thần làm việc của nhân viên, Râu-dơ thường tạo một số cơ hội để đánh cuộc, như ông ta đã đánh cuộc với một nữ tiếp thị; nếu liên tục trong mấy tháng liền cô đều đạt doanh số 600.000 đô la, sẽ được một chiếc ôtô mới "Puma". Thế là cô nhân viên này tìm mọi cách tiêu thụ hàng, cuối cùng giành được chiếc ôtô, còn đạt thành tích doanh số mỗi tháng 1,5 triệu đô la, và còn đánh cuộc với Râu-dơ được một đồng hồ "Rolex" và đôi hoa tai kim cương. Với cách động viên bằng tiền như vậy, hỏi ai mà không hăng hái làm việc.

* Cố gắng áp dụng chế độ tính thù lao theo sản lượng

Cho đến nay chế độ tính thù lao theo sản lượng là một phương pháp quản lý rất tốt, động viên công nhân làm việc, cho nên nếu bạn là một người quản lý xí nghiệp, xin hãy cố gắng áp dụng những phương pháp này để động viên công nhân viên.

Trước kia, có một con lừa mỗi khi bị đóng vào xe kéo, nó cứ đứng im, mặc cho chủ quất roi, không chịu cất bước. Người chủ đau đầu với con lừa vừa ngu vừa lười, không biết làm cách nào bắt nó đi được. Về sau đứa con ông chủ lấy một quả cà rốt treo phía trước mặt con lừa, dụ nó bước tới để ăn củ cà rốt, kết quả là con lừa vì muốn ăn củ cà rốt cứ rướn cổ bước tới, bước đi nhanh chóng.

Nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm cho rằng: đơn vị sản xuất mặt hàng sử dụng 100 công nhân theo phương thức trả lương tháng, mỗi tháng sản xuất được 100 sản phẩm; về sau thay đổi bằng phương pháp trả lương theo sản phẩm, công nhân muốn được tiền lương nhiều, ai cũng cố gắng phát huy tiềm năng, nên 100 người giảm xuống 50 người, mà sản lượng lại tăng thành 200 sản phẩm.

* Cố gắng thích ứng với nhu cầu xã hội kiểu hướng ngoại

Thời đại luôn phát triển, một giám đốc thông minh phải luôn đi cùng thời đại, xí nghiệp đó sẽ không bị lạc hậu với thời đại. Người giám đốc hiện đại trong quá trình cố gắng thích ứng với xã hội kiểu hướng ngoại, cần cố gắng làm được những điều sau:

1. Biết học. Học pháp chế, học sách lược kinh doanh, học quản lý khoa học, học tâm lý xã hội, kỹ thuật giao tiếp, học tri thức chuyên môn sản phẩm kinh doanh.
2. Biết nghĩ. Có quan niệm toàn cục, đầu óc chiến lược, giỏi suy nghĩ độc lập, dự đoán được những thay đổi và bước phát triển.
3. Biết nhìn. Nhìn tình hình thị trường, nhìn những đổi thay thời cuộc chính trị, nhìn quan hệ giao tiếp, nhìn nhu cầu ngoại thương, nhìn môi trường đầu tư, nhìn thời cơ, nhìn sự thay đổi tâm lý xã hội.
4. Biết nói. Có thể diễn đạt ý kiến một cách chính xác, sinh động, thành khẩn nhiệt tình trong đàm phán, không tự ti, không kiêu ngạo. Ít nhất phải tinh thông một ngoại ngữ.
5. Biết viết. Có thể viết thông thạo văn bản thông dụng về ngoại thương và pháp luật, đề ra được kế hoạch kinh doanh, tiêu thụ, đàm phán, quản lý...

6. Biết làm. Thông thạo nghiệp vụ, nắm vững nhiều kỹ năng, hiểu tâm lý xã hội và quan hệ giao tiếp công cộng, biết quản lý, có khả năng tổ chức khả năng giao tiếp, khả năng nắm thông tin tình báo. Khéo đoàn kết mọi người và làm bạn với mọi hạng người, chú ý đến hiệu quả công việc và hiệu suất cao.

* Biết đưa vào sử dụng kiểu quản lý khoa học

Việc quản lý xí nghiệp nếu không được tăng cường sẽ sinh ra lỏng lẻo, nếu biết vận dụng kiểu quản lý khoa học sẽ tránh được hậu quả đó, cách làm cụ thể là:

1. Quản lý giỏi là biết lập đi lập lại kinh nghiệm hay, tránh khỏi những bài học xấu.
2. Muốn động viên một người làm việc theo một phương thức đặc biệt, thì hiệu quả, thưởng là thưởng nhiều hơn phạt.
3. Một hình thức quan trọng của tăng cường quản lý là có những thông tin trở lại đối với thành tích công việc.
4. Muốn có được kết quả động viên tốt nhất, cần bồi dưỡng ngay khi có thành tích.
5. Nên phân biệt rõ nhu cầu huấn luyện và nhu cầu động viên.
6. Tuyên bố rõ thành tích, hiệu quả cần đạt, cần có quy định và văn bản rõ ràng.
7. Thù lao cần được chi trả theo đúng mục tiêu mà xí nghiệp mong đợi.

* Tạo cơ hội bình đẳng cho mọi nhân viên

Người giám đốc thông minh có thể vận dụng những phương pháp sau để làm cho mọi nhân trong xí nghiệp đều bình đẳng, không ai được quyền ngoại lệ.

1. Cùng với nhân viên đề ra mục tiêu công việc.
2. Đánh giá hợp lý chính xác mỗi nhân viên.
3. Tổ chức thành một khối đoàn kết, hòa hợp.
4. Không bảo thủ cũng không mạo hiểm.
5. Đối xử với tất cả nhân viên như nhau.
6. Tín nhiệm là một quan hệ hai chiều. Nếu bạn muốn nhân viên tín nhiệm mình, thì bản thân mình trước hết phải tin tưởng họ.
7. Đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết.
8. Tạo điều kiện cho nhân viên làm việc thuận lợi, vui vẻ.
9. Tùy cơ quyết đoán, cho thôi việc những nhân viên không làm được việc.
10. Công bố rõ những chính sách, quy định của công ty cho nhân viên biết trước.
11. Tạo cơ hội, điều kiện đề bạt.
12. Để nhân viên nắm được mọi thông tin về công việc.
13. Để nhân viên có thể lựa chọn kiểu dáng quần áo công tác và ngày nghỉ theo chế độ.
14. Khi tuyển chọn nhân viên, phải cân nhắc kỹ ngay từ đầu.
15. Tạo mọi thuận tiện để nhân viên nâng cao hiệu suất công việc.
16. Kịp thời giải quyết mọi ý kiến đề bạt của nhân viên.

* Đối xử hoà thuận với tất cả nhân viên

Người giám đốc giỏi thường muốn tạo ấn tượng tốt đối với nhân viên, để họ thấy bạn là cha, là anh em, là người một nhà, có thể cố gắng công tác để cùng chia sẻ niềm vui và của cải với họ. Những phương pháp dưới đây giúp cho giám đốc và nhân viên giữ vững được mối quan hệ đó.

1. Cho phép chấp nhận những quan niệm và chuẩn mực đạo đức khác nhau.
2. Không thiên lệch khi giải quyết những va chạm.
3. Khen thưởng và biểu dương. Phải thường xuyên bình xét và khen thưởng nhân viên trong công việc.
4. Tôn trọng nhân viên chuyên môn là nữ 5. Biểu dương và phê bình không nên quá

nhiều.
5. Bỏ thói quan liêu, gần gũi nhân viên.
6. Người chủ quản phải có vai trò gương mẫu.

* Mọi thứ đều vì công việc

Người giám đốc giỏi cần phải tìm cách giải thích cho mọi nhân viên biết rằng, trong xí nghiệp này mọi thứ đều xoay quanh công việc, người không thích làm việc sẽ không được hoan nghênh. Cách làm của họ như sau:

1. Loại bỏ mọi cản trở đối với công việc.
2. Phân phối công tác thích đáng theo khả năng, sở trường, thể lực của nhân viên.
3. Giữ lời hứa. Thất hứa sẽ làm cho nhân viên mất tín nhiệm đối với bạn.
4. Xác định rõ nhiệm vụ. Cần xác định rõ phạm vi chức trách của nhân viên.
5. Xác định rõ nghĩa vụ. Nói rõ cho nhân viên biết nghĩa vụ của họ.
6. Xác định rõ quyền hạn. Để nhân viên biết rõ quyền hạn sắp xếp công việc.
7. Động viên nhân viên phát huy tinh thần tích cực trong công việc.
8. Hiểu rõ nhân viên hiện đang làm công việc gì.
9. Khi nhân viên xin ý kiến hoặc cần chỉ đạo, thì phải đáp ứng ngay.
10. Khen thưởng những công việc hàng ngày của nhân viên.
11. Làm hợp đồng. Trong hợp đồng cần ghi rõ nhân viên phải làm công việc gì, xí nghiệp sẽ trả lương và khen thưởng như thế nào và những giúp đỡ về mặt công tác.

* Nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên

Người giám đốc giỏi phải biết năng lực nghiệp vụ của nhân viên có tương xứng với công việc của công ty không.Và thường xuyên dùng mọi biện pháp để nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên:

1. Cung cấp tài liệu học tập để nâng cao nghiệp vụ.
2. Để cho những nhân viên đã được bồi dưỡng nghiệp vụ từ bên ngoài, truyền đạt lại những hiểu biết mới đã học được cho nhân viên khác.
3. Giao trách nhiệm nặng nề cho nhân viên.
4. Giao những nhiệm vụ đặc biệt cho nhân viên.
5. Tăng sức đua tranh. Tăng áp lực với họ, làm cho họ không bằng lòng với hiệu quả công việc đã đạt được.
6. Tạo cơ hội cho nhân viên được đỗ đạt, phát triển.

* Cùng nhau xóa bỏ những cách biệt giữa người với người

Người giám đốc giỏi phải hiểu rằng nếu quan hệ giữa giám đốc với nhân viên không thông cảm được với nhau, toàn xí nghiệp sẽ không có khí thế làm việc. Cho nên cần phải dùng các phương pháp sau để làm tốt mối quan hệ thông cảm:

1. Biết vận dụng lời nói, văn bản ngắn gọn, dễ hiểu, với tình cảm chân thành.
2. Coi trọng biện pháp giao tiếp.
3. Coi trọng việc tìm hiểu thông cảm của cả hai phía.
4. Chú ý vận dụng cách quan hệ song song có đi có lại.
5. Hoàn thiện các kênh giao tiếp chính thức, đồng thời cũng phát huy tác dụng những kênh giao tiếp phi chính thức.
6. Nâng cao khả năng và trình độ tâm lý tiếp xúc của người lãnh đạo.

Đương nhiên việc tiếp xúc giữa giám đốc đối với cấp dưới không phải là không có mục đích. Trong xí nghiệp, giám đốc phải xác định rõ những vấn đề cần trao đổi sau đây:

1. Cần cùng một người nắm bắt được các loại thông tin.

2. Để cho mọi người biết được quyết định và cách nghĩ của mình.
3. Định nói gì với họ, nói bao nhiêu, và quyết định nói với họ như thế nào.
4. Trước khi tiếp xúc cần định rõ nội dung và bàn bạc trước kế hoạch với họ.

* Tại sao cấp dưới không muốn để ý đến bạn

Là người lãnh đạo xí nghiệp đừng nên coi việc nhân viên trong xí nghiệp sợ mình là một việc vui mừng, vì điều đó có nghĩa là bạn không được mọi người trong xí nghiệp hoan nghênh, bạn là một người lãnh đạo đáng ghét. Vì vậy bạn hãy tìm sai lầm của mình trong những nguyên nhân sau đây. "Bạn có những khuyết điểm này không":

1. Cho mình là cao giá, người ta kính sợ nhưng xa lánh.
2. Giải quyết công việc không hợp lý, khiến cấp dưới ghét, không muốn gần gũi.
3. Chỉ nâng đỡ người cùng phe, khiến cấp dưới xa lánh.
4. Không liêm khiết, khiến cấp dưới ghét mà xa lánh.
5. Nhà cửa quá thâm nghiêm, khiến cấp dưới sợ mà xa lánh.
6. Mềm yếu không dám quyết đoán, khiến cấp dưới bực mà xa lánh.
7. Do sự hay thay đổi, khiến cấp dưới lo mà xa lánh.
8. Nói mà không làm, khiến cấp dưới chán mà xa lánh.
9. Làm việc không có quy tắc chế độ, khiến cấp dưới xa lánh.
10. Phê bình lung tung, khiến cấp dưới tránh mà xa lánh.
11. Cứng nhắc bướng bỉnh, khiến cấp dưới giận mà xa lánh.
12. Kém cỏi bất tài, khiến cấp dưới coi thường mà xa lánh.
13. Thô thiển lỗ mãng, khiến cấp dưới khinh mà xa lánh.

* Bạn phê bình người như thế nào

Là một người lãnh đạo không tránh khỏi việc phê bình người này người kia, nhưng việc phê bình người cũng có thể phản ánh trình độ của bạn. Nếu bạn là người lãnh đạo tốt, bạn cần phải biết những bí quyết phê bình người dưới đây:

1. Phê bình phải có chứng cứ, xuất phát từ công việc, không thể bừa bãi và mang tính đả kích.
2. Khi phê bình phải phân tích đúng mức độ nặng nhẹ, lớn nhỏ, tính chất nguy hại sai lầm của cấp dưới, hết sức tránh không phân biệt đúng sai, nói cho sướng mồm.
3. Đối với cấp dưới phải giữ vững nguyên tắc 2 mặt của một vấn đề, nhìn nhận cả ưu lẫn khuyết điểm, với giọng điệu bàn bạc để phê bình, và trên địa vị bình đẳng với cấp dưới, tôn trọng cấp dưới.
4. Khi phê bình phải để mọi người nói hết, cho phép họ phản phê bình. Phải nắm chắc mức độ phê bình không quá đà, phải thích đáng.
5. Phải làm tốt công tác chuẩn bị trước khi phê bình. Phân tích tính chất, đặc điểm, nguyên nhân sai lầm.
6. Phân biệt đối xử. Phải xem mức độ sai lầm nặng hay nhẹ để phê bình giáo dục có mức độ.
7. Đối với cấp dưới có mâu thuẫn phải phê bình trực diện, lời lẽ tương đối nghiêm khắc, giọng điệu gay gắt.
8. Đối với cấp dưới khó tiếp thu ý kiến phải phê bình theo kiểu từ từ từng bước, đi sâu dần dần.
9. Đối với cấp dưới có chủ kiến cần phê bình theo kiểu bàn bạc bình tĩnh với giọng điệu bàn bạc, tương đối hòa hoãn.
10. Đối với cấp dưới có hiểu biết nên phê bình theo kiểu nhắc nhở: dùng biện pháp ám chỉ, nội dung khi trao đổi nặng về nhắc nhở, gợi mở.
11. Đối với cấp dưới có sai lầm nhỏ nên phê bình kiểu nói ngay: Phê bình kịp thời, tại chỗ.

12. Đối với cấp dưới phạm sai lầm với người khác nên phê bình theo kiểu dẫn chứng người khác: nêu người khác, việc khác, lấy hình tượng khách quan, dùng cách so sánh đệm vào nội dung phê bình.
13. Đối với cấp dưới có sai lầm tính chất nhẹ, nên phê bình theo kiểu đặt câu hỏi: Lấy câu hỏi làm nội dung, dùng hình thức đặt câu hỏi để phê bình.
14. Lấy sự thực làm căn cứ, phê bình kịp thời.
15. Nắm vững tâm lý cá tính, dùng phương thức phê bình thích hợp.
16. Chú ý phương pháp và thái độ phê bình. Chỉ có phê bình trực diện mới dễ làm cho hai bên thông hiểu nhau, công bằng hợp lý.
17. Chú ý công việc sau khi phê bình.
18. Quan tâm động viên, lấy tình thu phục lòng người.
19. Dùng lý lẽ trực diện, thuyết phục người bị phê bình.
20. Tự mình phải làm gương, để uốn nắn người khác.

* Có nghe thấy tiếng nói của cấp dưới không

Bạn có nghe thấy tiếng nói của cấp dưới không? Đừng nên cho rằng vấn đề này là rất giản đơn, nếu bạn không nghe thấy, bạn sẽ là người mù, người điếc trong xí nghiệp, xí nghiệp của bạn rơi vào trạng thái nguy hiểm. Trong trường hợp này, bạn phải áp dụng các biện pháp sau:

1. Làm cho toàn thể nhân viên trong xí nghiệp nắm được phương châm, chính sách trong công việc, ý nghĩa của việc hoàn thành nhiệm vụ, để chấp hành cho tốt.
2. Làm cho nhân viên cấp dưới hiểu và lĩnh hội được chỉ thị, yêu cầu, ý đồ của tổ chức và người lãnh đạo cấp trên, để thống nhất nhận thức và hành động.
3. Làm cho nhân viên xí nghiệp hiểu được tình hình thay đổi, để tư tưởng và hành động của họ theo kịp đòi hỏi của tình hình phát triển, cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của xí nghiệp.
4. Giảm bớt những ý kiến khác nhau, hiểu lầm nhau, tránh hoặc bớt mâu thuẫn, có lợi cho việc cải thiện quan hệ lãnh đạo với quần chúng.
5. Trưng cầu rộng rãi ý kiến của nhân viên, khiến cho các quyết sách, kế hoạch, chế độ được xây dựng trên cơ sở quần chúng.
6. Nắm được tình hình trong quá trình thực hiện các kế hoạch, nhiệm vụ và các quy định có liên quan của xí nghiệp. Đối với các đơn vị, cá nhân tiên tiến phải biểu dương, khen thưởng, tổng kết, phổ biến kinh nghiệm rộng rãi. Khi phát hiện vấn đề phải kịp thời có biện pháp giải quyết.
7. Nắm được các mối quan hệ giữa nhân viên, giải quyết thỏa đáng các mâu thuẫn nảy sinh.
8. Lắng nghe ý kiến của quần chúng, trưng cầu ý kiến của quần chúng đối với người lãnh đạo các cấp, cải tiến tác phong lãnh đạo.
9. Những ý kiến đề bạt của nhân viên, thực hiện quyền tham gia quản lý xí nghiệp, có lợi cho việc khích lệ tinh thần trách nhiệm người làm chủ của nhân viên.

Ngoài ra còn phải cố gắng tăng cường hiểu biết giữa các ngành, các khâu, các cương vị công tác trong xí nghiệp. Tránh xảy ra mâu thuẫn tăng cường sự thông cảm, hợp tác, hữu nghị với nhau.

* Nói cho họ biết thành hay bại là tự họ quyết định

Một người lãnh đạo giỏi là người biết sử dụng có hiệu quả biện pháp thưởng phạt, nhưng cần chú ý, cùng với thưởng phạt, phải nói rõ với cấp dưới: thành bại của họ là do họ tự quyết định. Đề bạt anh ta là để khen thưởng công lao của anh ta; bãi chức của anh ta là trừng phạt sai lầm của anh ta; hai mặt này sử dụng đan xen với nhau. Cách làm cụ thể là:

1. Có công tất thưởng, có lỗi tất phạt, thưởng phạt phân minh, nâng đỡ cái đúng trừ bỏ điều sai.
2. Thưởng phạt phải dựa vào khảo sát, thưởng công phạt lỗi hợp lý.

3. Thưởng phạt phải kết hợp với nhau, lấy thưởng làm chính.
4. Khen thưởng bằng vật chất, kết hợp với khen thưởng về tinh thần, chú ý hiệu quả.
5. Biểu dương công khai là chính, phê bình gặp cá nhân là chính.
6. Thưởng phạt kịp thời.
7. Giáo dục kết hợp với thưởng phạt, lấy giáo dục làm chính.
8. Hình thức thưởng phạt phải đa dạng, phải tùy người, tùy thời, tùy nơi.
9. Thực sự cầu thị, phải dựa vào tư tưởng tiên tiến, thành tích công việc nổi bật.
10. Có mục đích rõ ràng, tuyên truyền dư luận phải đi trước một bước.
11. Kết hợp điểm và diện, hình thức đa dạng, sinh động sôi nổi.
12. Nắm chắc cá tính, đặc trưng tâm lý và tình hình tư tưởng con người, làm tốt công tác tư tưởng.
13. Công tác khen thưởng phải thường xuyên, khoa học và có quy phạm.

* Trao hoa đỏ cho người có công

Người lãnh đạo sáng suốt là người biết cách khen thưởng những người có công lao với xí nghiệp, vì biện pháp này có thể động viên tinh thần tích cực của mọi người trong xí nghiệp, khiến mọi người cố gắng làm việc để giành được vinh dự này:

1. Khen thưởng những phương án giải quyết cụ thể, chứ không phải cốt lấy nhanh, xong việc. Vì có người chỉ cầu mong hiệu quả chóng vánh, xem ra xong việc nhanh, nhưng thực ra là hy sinh mất lợi ích lâu dài.
2. Khen thưởng người dám mạo hiểm, nhưng phải tránh nguy hiểm.
3. Khen thưởng có óc sáng tạo cái mới, chứ không theo quy tắc sáo mòn.
4. Khen thưởng người dám quyết đoán, chứ không phải do dự.
5. Khen thưởng kết quả công việc, chứ không phải thời gian công tác.
6. Khen thưởng những cách làm tinh giảm, chứ không phải cách làm phức tạp.
7. Khen thưởng người nói ít làm nhiều, chứ không phải người nói nhiều làm ít.
8. Khen thưởng phẩm chất chứ không phải tốc độ. Mục tiêu phẩm chất quan trọng hơn tăng nhanh tốc độ và giảm giá thành.
9. Khen thưởng những người trung thành với chức trách chứ không phải người chân trong chân ngoài. Cần đề cao lòng trung thành của họ qua các việc thăng thưởng, huấn luyện, phát triển, đãi ngộ, ổn định công tác.

Người quản lý thành công cần phải biết khen thưởng thích đáng cấp dưới ở các mặt nêu trên.

* Có công lao phải thưởng, ngàn vàng không tiếc

Người xưa có câu: "Thưởng lớn, tất có kẻ dám làm", "Không công không hưởng lộc", "Không có lợi ai chịu dậy sớm", cách khen thưởng là cách dùng người, phải biết cách dùng. Đó là vì con người bình thường đều thích tiền, thích lợi, nếu vì dũng cảm cố gắng, mà giành được, thì đâu tiếc sức.

Cuối triều Hán, thừa tướng Tào Tháo mỗi lần công thành phá ấp, có được của quý, đều khen thưởng cho người có công, nếu công lao lớn cần thưởng, thì ngàn vàng cũng không tiếc; làm bậy không có công, một đồng cũng không cho, nên có thể đánh trận tất thắng. Cách khen thưởng là lời nói phải có căn cứ, khen thưởng tất có hiệu quả. Trong xã hội hiện đại, việc khen thưởng có nhiều thay đổi, không chỉ dựa vào lòng dũng cảm tác chiến, mà phải căn cứ vào lòng can đảm dám mạo hiểm và có trí tuệ hơn người, ngoài ra thưởng phạt là một cặp mâu thuẫn và là đòn bẩy, phải biết cách vận dụng cho tốt.

Các nhà tâm lý học hiện đại nói rằng, khen thưởng phải có nguyên tắc, có sự chỉ đạo khen thưởng đúng đắn, có tác dụng hướng dẫn mọi người. Người quản lý thành công là người phải biết khen thưởng cấp dưới ở các mặt sau đây:

- Sách lược khen thưởng thứ nhất: giao quyền trọng thưởng.

Tề Hoàn Công cởi trói cho Quản Trọng, để ông làm Tổng quản quốc chính. Quản Trọng nói: "Tôi tuy được chúa công tin dùng, nhưng địa vị của tôi quá thấp kém", Tề Hoàn Công nói: "Ta sẽ cho khanh chức trên tướng quốc", Quản Trọng nói: "Tôi tuy rất hiển quý, nhưng quá nghèo", Tề Hoàn Công nói: "Ta sẽ cưới cho khanh con gái của ba gia đình thế tộc, để khanh trở thành gia đình giàu có", Quản Trọng nói: "Tôi đã giàu có, nhưng quan hệ của tôi với chúa công còn quá xa vời". Tề Hoàn Công bèn tuyên bố, Quản Trọng là thầy của mình. Tiêu Lược nghe được tin này nói: "Quản Trọng cho rằng địa vị mình thấp hèn, khó quản lý người khác, nên xin được địa vị cao; Quản Trọng cho rằng mình nghèo túng, khó quản lý người giàu nên yêu cầu có một gia đình giàu có; Quản Trọng cho rằng quan hệ giữa mình với Tề Hoàn Công không thân cận, khó quản lý những người thân cận với Tề Hoàn Công, nên muốn làm sư phụ của Tề Hoàn Công". Đó không phải là Quản Trọng quá tham lam, mà là để có thể làm được công việc quản lý.

- Sách lược khen thưởng thứ hai: giao cho trọng trách.

Có một vị giám đốc muốn điều một cấp dưới tới một phân trạm ở nơi xa xôi hẻo lánh, bí quyết thuyết phục của ông ta là: trước hết nhấn mạnh tình trạng kinh doanh hết sức tồi tệ ở phân trạm xa. Sau đó mới nghiêm túc rằng: "Cứ như thế này, không sớm thì muộn cũng sẽ phá sản! Ta phải kịp thời vực nó lên, nhưng không phải ai cũng làm được việc này. Tôi đã suy nghĩ kỹ, chỉ có anh mới có đủ sức làm việc này!". Kết luận là: anh ta là người thích hợp nhất.

Thực chất đó là một sự "điều động giáng cấp", là một việc không vui vẻ, nhưng người dưới lại vui vẻ đi làm, không hề có rắc rối, đó là do đã động viên được tinh thần trách nhiệm của cấp dưới, nên tăng được sức chịu đựng về tâm lý của họ.

- Sách lược khen thưởng thứ ba: Dùng người thì không nghi ngại.

Một viên sĩ quan trẻ gánh vác trách nhiệm nặng nề, khi chấp hành nhiệm vụ, đã thất bại nặng nề. Nhưng ngoài ý nghĩ của mọi người, đại tá vẫn giao cho anh ta một nhiệm vụ nặng nề không kém.

Lần này anh ta đã anh dũng hoàn thành nhiệm vụ, còn được khen thưởng vì có công lao. Mọi người đến chúc mừng anh ta, anh ta bực tức nói rằng: "Tôi không còn cách nào khác. Tôi đã phụ lòng cấp trên, nhưng trên vẫn tin tưởng ở tôi". Xem ra tin tưởng ở người khác và đền đáp lại sự tin tưởng, đều cần phải có dũng khí thực sự.

* Thưởng không qua ngày, phạt không để chậm

Thưởng và phạt là hai biện pháp trị quân của các tướng soái từ cổ chí kim, trong nước và ngoài nước, hai biện pháp này hỗ trợ bù đắp cho nhau. "Phạt không để chậm" là muốn nói phạt là làm ngay, kỷ luật phải chấp hành nhanh chóng, kịp thời giáo dục quần chúng. Tôn Tẫn thậm chí còn yêu cầu "Thưởng không qua ngày, phạt không để chậm" hình như quá tuyệt đối, nhưng mục đích của thưởng phạt là nhằm động viên và cảnh báo mọi người, để lâu sẽ mất tác dụng.

Biện pháp thưởng và phạt, có tác dụng quan trọng trong quá trình quản lý con người, nếu khéo vận dụng sẽ đạt được kết quả ngoài sức tưởng tượng. Thời kỳ Xuân Thu Chiến Quốc, Tấn Văn Công muốn đánh lấy Nghiệp Địa, đại thần Triệu Suy trình bày biện pháp tiến công Nghiệp Địa. Tấn Văn Công chấp nhận cách đánh này, quả nhiên giành được thắng lợi. Sau khi thắng lợi, luận công khen thưởng, Triệu Suy nói: "Phương lược tác chiến của tôi là do Tử Hổ dạy cho". Tấn Văn Công cho gọi Tử Hổ đến nói: "Ta đầu tiên phải khen thưởng khanh là người lập công đầu, khanh không nên chối từ", Tử Hổ không dám từ chối, nhận khen thưởng. Tử Hổ không tự mình nói chiến lược cho Tấn Văn Công, nhưng vẫn khen thưởng công đầu. Cho nên dù là người không thân quen, cũng mang hết sức mình để phò giúp Tấn Văn Công. Cuộc đời của Tấn Văn Công, tuy phần lớn thời gian sống lưu vong, khi trở về nước đã già, lại thống trị sau cuộc loạn lớn, quốc gia phải xây dựng lại trên đống đổ nát, nhưng vẫn nhanh chóng làm nên bá nghiệp, là do coi trọng biện pháp khen thưởng.

Muốn thực hiện được biện pháp thưởng phạt, cần phải có kỷ luật sắt. Trong lịch sử Trung Quốc, quân của Nhạc gia đời Tống, quân của Thích gia đời Minh đều do thưởng phạt nghiêm minh, mới không sợ địch mạnh, dũng cảm thiện chiến. Tóm lại, kỷ luật phải vô tư. Phạt không

kể thân, hình không sợ quý, phép tắc mới có uy quyền, mệnh lệnh mới có sức kêu gọi. Trong lịch sử đã có lưu truyền những truyện hay như Hứa Tùng chấp pháp nghiêm minh, Tôn Vũ diễn binh chém Mỹ Cơ, Điền Nhượng Tư dựng biểu trước viên môn chiếm Trang Giả, lệnh hành quân Tế Liễu của Chu Á Phu, Khổng Minh gạt lệ chém Mã Tốt, đều là những dẫn chứng nổi tiếng. Cho thấy phép thưởng phạt là biện pháp trị quốc có hiệu quả đã được lịch sử chứng minh. Trong lịch sử đã có một số kẻ thống trị do không biết vận dụng biện pháp thưởng phạt, mà dẫn đến họa sát thân.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Bạch Công dẫn binh đánh nước Sở, sau trận kịch chiến, Bạch Công chiếm được đô thành nước Sở, nhưng lại không muốn đem của cải trong quốc khố nước Sở cấp cho dân chúng. Sau bảy ngày Thạch Khất nói với Bạch Công: “Tai nạn sắp giáng xuống. Nếu không mang của cải chia cho mọi người, thì đem đốt đi, để khỏi làm dân bất mãn, hại đến chúng ta". Bạch Công không muốn đốt của cải. Quả nhiên, đến ngày thứ chín, Diệp Công đánh bại Bạch Công, chiếm được những của cải đó, đem phân phát cho dân chúng, lại đem binh khí trong quốc khố phát cho dân chúng, bao vây đánh Bạch Công, Bạch Công muốn chiếm lấy, đủ thấy lòng tham rất lớn. Nhưng trước cái giá to lớn mà dân chúng bỏ ra, ông ra đã không biết dùng cách khen thưởng, không biết phân chia của cải để dùng người, lại không đem của cải đó dùng cho mình, thật là quá ngu dốt.

* Quản lý phải nghiêm, không nể tình riêng

Người lãnh đạo cấp dưới thấy trong cấp dưới có những biểu hiện xấu xa, phải có biện pháp nghiêm minh ngăn chặn, nhất định không thể nể tình.

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, có một đại phu đến A Địa nhậm chức, suốt ngày chỉ rượu chè chơi bời, không lo chính sự, khiến ruộng đất bỏ hoang dân sống khổ cực. Khi Triệu đánh vào Quyên cũng không đến cứu. Khi quân Vệ đánh chiếm Tiết Lăng cũng không hay biết. Là một A đại phu như vậy, nhưng những kẻ xung quanh Tề Uy Vương vẫn tìm cách nói tốt trước mặt Tề Uy Vương. Tề Uy Vương cũng vẫn không tin vào những lời tốt đẹp đó, cử người đến A Địa tìm hiểu tình hình, biết được bí mật của sự việc. Bèn triệu kiến A đại phu, nói với A đại phu rằng: "Từ khi ngươi đến A Địa, ngày nào cũng có người nói tốt cho ngươi, nhưng tình hình đâu phải như vậy, chứng tỏ người đã biếu xén lễ vật cho thủ hạ của ta, để chúng nói vào tai ta những điều tốt đẹp!". Sau đó đem giết A đại phu và bọn thủ hạ bao che cho A đại phu. Từ đó thần tử dưới quyền Tề Uy Vương ai cũng kinh sợ, không ai dám báo cáo láo. Vì thế Tề quốc được cường thịnh.

* Quản lý bảo vệ, lấy tình cảm hoá con người

Yêu quý cấp dưới là bảo hộ xí nghiệp, cho nên người quản lý giỏi nhất định phải biết những phương pháp sau:

1. Che chắn những thiếu sót của người quân tử, quần chúng đồng tình, có lợi cho sự nghiệp. Che chắn thiếu sót của kẻ tiểu nhân, quần chúng phản đối, có hại cho sự nghiệp.
2. Chấp nhận thiếu sót của người có công, che chắn sai lầm của kẻ có công, cho dù có "quá" một chút, quần chúng cũng thông cảm. Chấp nhận thiếu sót của kẻ có tội, che giấu tội lỗi của kẻ có tội, cho dù không xảy ra việc gì, quần chúng cũng khó thông cảm.
3. Chỉ biết tài, yêu tài mới có thể bảo vệ được người tài. Mục đích bảo vệ người tài, không phải là bảo vệ những "thiếu sót" của người ấy mà là bảo vệ cái "tài" của người ấy. Bảo vệ "thiếu sót" chỉ là biện pháp, bảo vệ cái "tài" mới là mục đích thật sự. Cho nên người lãnh đạo phải giỏi nhận biết người tài và kẻ nô tài, trên cơ sở hết sức bảo vệ người tài.
4. Đối với cấp dưới chẳng may phạm khuyết điểm, cần che chở, đối với kẻ dưới luôn phạm sai lầm, cần phải trừng trị thích đáng.

5. Bảo vệ "thiếu sót nhỏ" của cấp dưới, không bảo vệ "thiếu sót lớn".

* Ám chỉ quản người, khích lệ tinh thần trách nhiệm

Người quản lý xí nghiệp giỏi không bao giờ phê bình trực tiếp cấp dưới có lòng tự trọng cao, mà dùng cách ám chỉ gián tiếp để khích lệ tinh thần trách nhiệm của cấp dưới.

1. Dùng cách ám chỉ, rõ ràng nâng cao được uy tín và địa vị của mình.
2. Để cấp dưới làm một việc hết sức quan trọng trong lĩnh vực không ai ngờ tới.
3. Biểu dương cấp dưới những ưu điểm chưa được mọi người công nhận, trước mặt tất cả mọi người, dùng cách này để xoá bỏ hoặc làm giảm bớt thành kiến của mọi người đối với anh ta.
4. Đối với cấp dưới có một số dư luận xấu, nên chọn một số đồng chí có uy tín điều tra làm rõ vấn đề, bằng cách làm này để bộc lộ được ưu điểm của cấp dưới.
5. Suy xét kỹ đến sức chịu đựng về tình cảm và tâm lý, cố dùng biện pháp ôn hòa và khêu gợi từng tí một, hướng mọi người chú ý đến ưu điểm của anh ta.
6. Đối với cấp dưới bị hiểu lầm và ngờ oan, cần khẳng định ưu điểm và thành tích của anh ta.
7. Khi cấp dưới muốn tỏ rõ tài năng, biểu lộ ưu điểm, người lãnh đạo nên cho anh ta "đổi sang chỗ khác", giúp anh ta thoát khỏi môi trường gay go.
8. Đối với ưu điểm tiềm tàng của cấp dưới, thấy được sự trưởng thành, nên nhiệt tình khuyến khích và nâng đỡ.

* Cách nhận biết người tài trong xí nghiệp

Môn quản lý hiện đại cho rằng, đạt được thành tích không khó, khó là tìm ra người tài, được người tài không khó, mà khó là sử dụng người tài. Cho nên là người quyết định cần mạnh tay sử dụng người tài, phải tăng cường lưu ý về mặt này.

Kiểu dùng người lạc hậu bảo thủ trước kia, dù người lãnh đạo có nắm chắc được cấp dưới, nhưng đã bóp nghẹt tinh thần tích cực và sáng tạo của cấp dưới, khiến người lãnh đạo bận bịu suốt ngày không thoát khỏi được công việc sự vụ rối rắm, phải trả giá đắt. Còn cách dùng người theo kiểu hiện đại là dạy người cách bắt cá, chứ không cho người con cá. Phương pháp cụ thể là:

1. Khi đặt cấp dưới vào một cương vị công tác hoặc giao cho một nhiệm vụ, căn cứ vào nhu cầu hoàn thành nhiệm vụ đó mà giao cho họ quyền lực, và căn cứ vào quyền lực để quy định chức trách và quyền lợi tương xứng.
2. Chỉ cần những yêu cầu của cấp dưới là hợp lý, cần cố gắng giải quyết thỏa đáng.
3. Người lãnh đạo cùng với cấp nghiên cứu đề ra những quy tắc chế độ hợp lý (bao gồm quản lý mục tiêu, xét thành tích, truyền thông tin, thưởng phạt hợp lý v.v...) để quy phạm và chế độ hóa chức trách, quyền lực, lợi ích.
4. Quyền lợi giao cho cấp dưới phải giữ được tương đối ổn định, và căn cứ vào sự phát triển của tình hình, nhu cầu thực tế để hoàn thành nhiệm vụ, mà có những điều chỉnh cần thiết, kịp thời.
5. Phàm là quyền lực có hại, tất sẽ là quyền lực thừa, khi phát hiện cần phải kiên quyết phá bỏ.
6. Cần khuyến khích cấp dưới mạnh dạn sử dụng quyền lực, động viên tích cực và óc sáng tạo của cấp dưới.
7. Về mặt trí lực, cần phải làm cho cấp dưới với mình bổ sung cho nhau phát huy hết mức ưu thế của tập thể người tài, khiến cho cấp dưới trở thành một tế bào đầy sức sống.
8. Không nên can thiệp vào kế hoạch hành động của cấp dưới. Cần có hướng dẫn kịp thời, và có kiểm tra cuối cùng tình hình hoàn thành nhiệm vụ.

* Giao quyền xuống dưới là vấn đề mấu chốt

Môn quản lý hiện đại cho rằng, nếu người lãnh đạo không giao quyền khen thưởng trừng phạt cho cấp dưới, khác nào như trói chân tay con vượn, lại bắt nó chạy nhảy, đó là điều không thể được.

"Binh pháp Tôn Tử" nói: "Tướng lĩnh chấp hành nhiệm vụ bên ngoài, nếu có mệnh lệnh của vua, cũng không nhất thiết phải tiếp thu toàn bộ". Chu Á Phu nói: "Trong quân chỉ nghe theo lệnh của tướng, dù chiếu thư của thiên tử cũng không có hiệu quả nơi đây". Cho nên là người lãnh đạo xí nghiệp phải động viên hết mức tinh thần tích cực của cấp dưới và cố gắng ủng hộ họ.

* Phép điều hoà trong việc quản người

Môn quản lý hiện đại cho rằng, điều hòa được những nhân tố khác nhau, những con người khác nhau trong nội bộ xí nghiệp là phương pháp quan trọng để đoàn kết nội bộ. Cũng giống như làm cơm phải điều hòa các món ăn cho hợp khẩu vị, mấu chốt ở chỗ là điều hòa được mùi vị. Giữa cấp trên và cấp dưới nếu có thể hợp tác tốt, phải lấy cái hay của người này bù cho thiếu sót của người kia. Chỉ có phối hợp với nhau một cách hài hòa mới đạt được hiệu quả tốt đẹp.

* Nói rõ cho cấp dưới biết mục tiêu kinh doanh

Môn quản lý xí nghiệp hiện đại cho rằng nói cho cấp dưới biết mục tiêu của xí nghiệp, sẽ động viên được nhiệt tình công tác của họ vì:

1. Nói cho họ biết ý nghĩa của mục tiêu, để họ thấy phấn khởi, đó là một khâu cần thiết.
2. Để cho cấp dưới tự đặt ra kế hoạch, hoàn thành từng bước theo kế hoạch. Về mặt tâm lý, nếu cấp trên đặt ra mục tiêu cho họ, người ta sẽ cảm thấy là một gánh nặng, còn họ tự đặt mục tiêu, đối với họ là một thách thức và họ cũng vui vẻ hoàn thành.
3. Cần xác nhận mục tiêu của cấp dưới và đưa ra những kiến nghị thích đáng. Làm như vậy mới có thể hiểu biết mục tiêu của cá nhân cấp dưới có gì khác với mục tiêu tổng thể của công ty. Đồng thời do cấp trên tỏ thái độ quan tâm, cấp dưới sẽ cảm thấy kế hoạch của mình có ý nghĩa to lớn, họ sẽ cố gắng hoàn thành mục tiêu để đáp lại sự tôn trọng và tín nhiệm của công ty.
4. Phải làm cho cấp dưới hiểu kế hoạch của họ có ảnh hưởng gì đến kế hoạch tổng thể của công ty, ảnh hưởng gì đến các bộ phận khác. Như vậy sẽ tăng thêm tinh thần trách nhiệm và tinh thần làm chủ của cấp dưới.

* Chế độ quản lý tiến dần từng bước

Môn quản lý xí nghiệp hiện đại cho rằng, khi đề ra chế độ quản lý và kế hoạch của xí nghiệp cần chú ý những điểm sau:

1. Phải cụ thể. Cần phải nêu rõ hành động cụ thể. Mục đích và phương châm có thể hơi trừu tượng một chút, nhưng hành động thì phải nêu rõ để người phụ trách thực hiện kế hoạch biết họ phải làm như thế nào.
2. Phải có thời. Mục tiêu cũng giống như một bàn tay vô hình, đang vẫy gọi chúng ta từ phía xa, cho nên khi đặt kế hoạch phải tính đến thời hạn.
3. Phải có tính kinh tế. Về kinh phí, con người, vật liệu đều phải được tính toán kỹ. Ví dụ muốn quảng cáo phải chọn đối tượng có hiệu quả tốt, phải cố gắng sử dụng ít người, hành động trong thời gian thích hợp, phải tính đến giá thành và hiệu quả xem có tỷ lệ không.
4. Phải có tính khoan dung. Con người hiện đại có yêu cầu hết sức khắt khe đối với

chất lượng sản phẩm, nhưng trừ phi có liên quan đến an toàn con người, nếu không sẽ khó đạt được 100% chất lượng cao, chỉ cần sử dụng không có vấn đề, không cho phép được sai sót. Đối với chất lượng sản phẩm lại càng phải như vậy, việc thực hiện kế hoạch cũng cần phải như vậy.

5. Phải giản đơn rõ ràng. Nếu kế hoạch quá rườm rà, khi thực hiện thường thiếu tính co giãn, đồng thời nếu nghiêm khắc làm theo kế hoạch, khi xảy ra vấn đề ngoài kế hoạch thì tìm không ra cách giải quyết trong văn bản. Lúc này người thực hiện kế hoạch sẽ đâm hoang mang.
6. Phải có tính co giãn. Để đối phó với điều kiện thay đổi và nhân tố ngẫu nhiên, khi đặt kế hoạch phải tính đến khả năng sửa đổi, thậm chí thay đổi một phần kế hoạch. Nếu bất đắc dĩ phải thay đổi kế hoạch, phải khống chế ảnh hưởng xấu tới mức thấp nhất.
7. Phải có thứ tự ưu tiên. Khi đặt kế hoạch phải có tính co giãn, phải quyết định thứ tự trước sau tùy theo sự quan trọng của các hạng mục.

* Nhận biết và sắp xếp tốt các loại hình dùng người trong xí nghiệp

Thế giới này là một thế giới đầy mâu thuẫn, bất cứ sự phát triển sự vật nào cũng đều tồn tại mâu thuẫn. Cho nên mâu thuẫn có tính phổ biến, bất cứ lúc nào, chỗ nào cũng có. Nhưng mỗi mâu thuẫn và mỗi khía cạnh của mâu thuẫn đều có đặc điểm riêng, đó là tính đặc thù của mâu thuẫn. Chúng ta biết trong thiên nhiên không có hai chiếc là hoàn toàn giống nhau, con người cũng không có hai người có vân tay hoàn toàn giống nhau. Hai người với nhau, tính cách cũng khác nhau, nhưng đó không phải là việc xấu, biết sắp xếp hợp lý những người tài, có thể bù đắp cho nhau những thiếu sót, sắp xếp điều hòa sẽ là điều kiện có lợi để phát triển sự nghiệp.

Từ góc độ đó ta thấy, từ xưa đến nay con người hình dung người tài có bao lời ca ngợi, hình như người tài là sáng suốt không ai bì, là trí tuệ cao xa. Nhưng tôi tin rằng, dù người tài có hàng trăm mặt mạnh, nhưng vẫn có mặt yếu tồn tại, mấu chốt vấn đề là bạn nhìn nhận mặt mạnh, mặt yếu của anh ta như thế nào. Nếu bạn chỉ thấy mặt yếu mà không thấy mặt mạnh sẽ dễ để người tài tuột khỏi tay. Như vậy bạn sẽ tăng thêm một đối thủ hoặc kẻ thù. Cho nên các triều đại từ xưa muốn chấn hưng, khi đánh giá người tài đều không hạn chế theo một quy cách nào, chỉ xét bản lĩnh làm việc của người đó mà không câu nệ vào chi tiết vụn vặt. "Vô nhân thốn hủ nhi khí liên bao, vô thi số võng dĩ thất cự lân". Có nghĩa là không nên vì một tấc gỗ mục mà vất đi cả một cây gỗ lớn một người lớn ôm không xuể, cũng không nên tham một con cá, con tôm nhỏ mà để chạy mất con cá to.

Cho nên một người đến tìm việc, ta có thể chọn dùng hoặc không dùng, một khi bạn đã xác định là người tài có thể dùng, thì nên bảo ban, bồi dưỡng họ không nên dễ dàng cho qua.

Đúng là trong hiện thực có mấy loại người không thể thành người tài, một loại là ra vẻ quan cách, làm việc gì cũng thích ra dáng, lên mặt, cố giữ tục cũ thói xưa, làm việc không có sinh khí, tuy không có sai lầm, nhưng suốt đời cũng không thể có được một việc xuất sắc. Loại người này không chăm chỉ, làm việc không tỉ mỉ, không có sức thuyết phục, tuy trước có một số tài nhỏ, nhưng lâu dần cũng trở thành tài ngu. Một loại người nữa là loại người hung hăng cũng không thể coi là người tài. Tuy họ dám tạo dựng cái mới lạ, dám nghĩ dám làm, nhưng lại thích trổ tài hơn người, gặp việc gì chỉ nghĩ đến mình, không nghĩ đến người khác, một việc chưa làm xong, đã làm ầm ĩ dư luận xã hội. Một người làm việc phải có mười người theo sau lo dọn, sử dụng loại người này sẽ gây ảnh hưởng rất xấu. Ngoài ra còn có loại người tính tình nhu nhược, ý chí không vững vàng cũng không dùng được, người chỉ tranh công giành lợi, không liêm khiết cũng không dùng được.

Khi bạn đã thu nạp người tài trong sự nghiệp của mình thì phải coi trọng họ, khiến họ cảm thấy tiền đồ sáng sủa. Tiếp đó phải không ngừng bảo ban họ, bồi dưỡng họ. Người xưa có câu: "Xem người tài cao thấp, nhìn vào ý chí ưa thích. Kẻ thấp an phận với thói lề cũ kỹ, hướng tới

nơi bẩn thỉu, người cao theo đường sáng, ngày càng sáng sủa, người giỏi hay ngu, có thể phân biệt". Giải thích theo cách nói thông thường là "gần mực thì đen, gần đèn thì sáng". Chỉ có người tài được bồi dưỡng, dùng người tài, mới có thể làm cho họ trưởng thành, phải giúp họ phát huy thế mạnh tránh chỗ yếu, khéo hướng dẫn người tài sẽ tiến bộ không ngừng.

* Cách tự quản lý các loại người có nhóm máu khác nhau

Tự quản lý người nhóm máu A

Phát huy hết mặt mạnh của bạn

1. Phát huy đầy đủ mặt mạnh của bản thân.

2. Quan tâm đến người khác, được mọi người yêu thích.

3. Dựa vào trách nhiệm hoàn thành công việc.

4. Tính toán tỉ mỉ, bảo đảm sinh hoạt của bản thân.

5. Với tinh thần thành thực, cố gắng, lao vào công việc.

Những khuyết điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn đó là:

6. Không nên quá lo lắng giữ gìn bản thân, khiến người khác ghen ghét.

7. Không nắm chắc 100% không dám quyết tâm làm, dễ trở thành vật cản trong công việc.

8. Quá bi quan sẽ làm rối loạn nhịp sống.

9. Cảm thấy hiện thực quá khắt khe, muốn trốn tránh hiện thực.

Tự quản lý người nhóm máu B

Phát huy hết mặt mạnh của bạn:

1. Dùng tình người để giành được sự yêu quý của mọi người.

2. Dựa vào nhiệt tình công tác để hoàn thành nhiệm vụ nặng nề.

3. Dựa vào hành động sôi nổi trong cuộc sống.

4. Tham gia có kế hoạch và mục đích vào những hoạt động xã hội.

Những khuyết điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn:

5. Do sống buông thả, khiến người ta ghét.

6. "Đứng núi này trông núi nọ", dễ bị mất việc.

7. Do sống vô quy tắc, làm người khác khó hiểu, cuối cùng bị cô lập trong cuộc sống.

8. Do bản tính cô độc, hay cáu gắt.

Tự quản lý người nhóm máu AB

Phát huy hết mặt mạnh của bạn:

1. Tính tình hòa nhã không tranh giành với ai, được mọi người quý mến.

2. Do chịu khó cần cù làm việc, nên nâng cao được hiệu suất công tác.

3. Dựa vào đặc trưng "hợp lý", có thể sống chắc chắn.

4. Dựa vào trí tuệ và tài năng của mình, dấn thân vào cuộc sống xã hội.

Những khuyết điểm có thể làm hỏng cuộc đời bạn:

5. Thích chơi trội nên mọi người ghét.

6. Thiếu tinh thần cố gắng kiên trì đến cùng, không thực hiện được mục đích sống trong xã hội.

7. Quá thuần túy, nên cuộc sống cô độc, nhạt nhẽo.

8. Khi mất hết tinh lực và khí phách, sẽ bị loại ra bên lề xã hội.

* Quản lý cấp dưới hay nổi nóng, giải quyết phải bình tĩnh

Khi cấp dưới đang nổi nóng hoặc đang uy hiếp bạn, lúc này phải giữ được bình tĩnh, không nên đổ thêm dầu vào lửa, phải tìm cách làm cho đối phương bình tĩnh trở lại, để họ tự điều chỉnh. Phải nhớ rằng đối với loại cấp dưới hay bốp chát nóng nảy, điều quan trọng nhất là giảm tình hình đối đầu, nếu để đối phương làm bạn phát cáu, thái độ của đối phương sẽ càng xấu hơn.

* Phương pháp quản lý cấp dưới là nữ giới - phải làm rõ động cơ

Nữ giới là cá thể tế nhị, họ có những cử chỉ khiến người ngoài khó hiểu. Lúc này quan trọng là phải hiểu rõ động cơ, nếu bạn không phân biệt được nguyên nhân xâm phạm ác ý mà tùy tiện có phản ứng, sẽ gây ra hiệu quả trái ngược, hậu quả khôn lường.

Ví dụ, một bạn nữ về đến nhà, thấy không có ai dọn cơm, tất nhiên là không vui. Công việc cơ quan làm chị ta rất mệt, lại thêm trong quan hệ nghề nghiệp, công việc khiến chị ta dù khó chịu cũng phải nín nhịn với đồng sự hoặc cấp trên, cho nên người trong nhà trở thành nơi để chị ta trút mọi cáu giận. Lúc này nếu anh chồng không biết vợ nổi nóng vì áp lực công việc cơ quan mà lập tức cáu lại, thì hậu quả thật khôn lường, cả hai bên đều bị tổn thương.

Cho nên nam giới trước khi tỏ thái độ, nhất định phải xem có cần thiết phải làm thế không, nếu không sẽ làm tổn thương đến người phụ nữ của mình.

* Quản lý cấp dưới khó gần. Nên xa lánh

Một số người có hành vi hoặc cá tính làm bạn rất khó chịu. Đối phó với họ cần phải có sách lược, người quản lý phải tìm cách thắng đối phương. Sách lược quản lý có bốn bước quan trọng:

1. Đánh giá đúng tình hình lúc đó, không để lộ ý đồ của mình.
2. Không nên tìm cách thay đổi đối phương.
3. Giữ một khoảng cách với đối phương.
4. Khi cần quyết định sử dụng sách lược, dốc sức xuất kích.

* Quản lý cấp dưới loại khó thông cảm. Tìm cách hòa giải tốt

Có nhiều nhân viên cấp dưới không muốn nói chuyện với cấp trên, do cá nhân có va vấp, tinh thần sút kém, hoặc va vấp trong công tác, khiến họ có hành vi lệch lạc. Đối với loại người này cần hóa giải những cản trở giữa họ mà bạn cũng không bị tổn thương. Phương pháp cụ thể là:

1. Yêu cầu họp với đối phương, để bàn bạc, nếu cần thiết có thể báo trước thời gian địa điểm. Khi trao đổi bàn bạc không nên để người khác hoặc việc khác quấy rầy, làm cho đối phương cảm thấy bạn rất chân thành.
2. Trước khi trao đổi ý kiến, có thể nói bạn phát hiện quan hệ giữa họ có vấn đề, nhất định có chỗ nào sai, mới sinh ra cục diện đó.
3. Xem phản ứng của họ ra sao để có sách lược tích cực.

4. Vận dụng biện pháp linh hoạt để đoàn kết, hướng dẫn chỉ bảo họ.
5. Còn một điều tương đối quan trọng là thái độ phải đứng đắn không cao ngạo.
6. Đừng nên nghĩ cách nhìn thấu tâm can họ

* Phương pháp quản lý cấp dưới là người thân thuộc

Khi người thân thuộc là cấp dưới, sự việc thường rất phức tạp nên tế nhị, đề phòng đột biến:

1. Cả hai phía đều cần tế nhị để giải quyết vấn đề.
2. Tránh đừng hứa trước sẽ cho anh ta tiền, hoặc sẽ cho anh ta cũng có quyền như mình, khiến anh ta thành công dễ dàng.
3. Phải ngăn cấm không cho người nhà làm việc trong xí nghiệp, can thiệp vào nghiệp vụ của công ty.
4. Đối với những người mà giá trị gia tộc lớn hơn giá trị công ty không nên vung tay khen thưởng.
5. Nếu phát tiền thưởng hoặc các hình thức khen thưởng khác cho người thân, phải lẳng lặng mà làm, đừng để những người khác biết.
6. Đối với thành viên trong họ mạc phải có kế hoạch bồi dưỡng kỹ năng nghề nghiệp để họ tiến bộ không ngừng.
7. Cần định kỳ gặp gỡ những nhân viên là người trong gia tộc. Để hai bên có đủ thời gian nói hết quan điểm của mình, không nên để bụng sẽ có ngày bùng phát, vì lúc đó tình hình đã không thể kiểm soát được.

* Phương pháp quản lý cấp dưới là vợ chồng, cứ đúng quy tắc chế độ trả lương

Khi vợ hoặc chồng là cấp dưới, bạn phải hiểu rõ cần thiết phải như thế nào. Vì sự việc như thế sẽ nằm trong tình trạng đặc biệt:

1. Sử dụng vợ hoặc chồng làm việc, trong giai đoạn khởi nghiệp khó khăn có thể bớt được tiền.
2. Khi quá rối bận, có thể đáp ứng được áp lực có tính chất mùa vụ gấp.
3. Bản thân vợ (hoặc chồng) có kỹ năng siêu việt mà xí nghiệp cần.
4. Theo tiêu chuẩn bình thường để trả lương, cho dù phải nộp thuế nhiều hơn. Như vậy sẽ thương nghiệp hoá mà về mặt tình cảm cũng động viên được mọi người.
5. Coi như là một sự sắp xếp tạm thời, khi có người làm thích hợp sẽ thay thế, trừ phi người vợ (hoặc chồng) đó có kỹ năng siêu phàm, không thể thay thế.
6. Phải khuyến cáo vợ (hoặc chồng) giữ quan hệ tốt với các nhân viên khác nhưng phải giữ khoảng cách nhất định.

* Phương pháp quản lý cấp dưới ngạo mạn

Cấp dưới có tính ngạo mạn thật khó chịu đựng, cần có sách lược đối xử:

1. Cố ý lạnh nhạt với cấp dưới có thái độ ngạo mạn.Không giao nhiệm vụ cho anh ta, rất ít khi nhắc đến anh ta. Khi có người khác nhắc đến anh ta, mặt vẫn tỉnh bơ, không phát biểu. Dần dần xa lánh anh ta, gây cho anh ta ức chế lớn về mặt tâm lý. Không bao lâu anh ta sẽ hết lên mặt.
2. Không cho anh ta có cơ hội bộc lộ tài năng. Bề ngoài vẫn vui vẻ, đối xử như với mọi người nhưng bên trong ngấm ngầm đặt anh ta vào cương vị không thể phát huy được mặt mạnh của anh ta, khiến anh ta bối rối, không biết xoay sở ra sao. "Anh có tài đến mấy, hiểu biết có sâu sắc đến mấy, tôi cũng không dùng".
3. Tạo ra những cơ hội đổi mới phát triển tài năng không đồng đều, có dụng ý nâng đỡ đối thủ cạnh tranh, khiến anh ta dần lạc hậu so với đối thủ. Muốn loại bỏ cái vốn sinh kiêu ngạo của nhân viên đó, có thể chọn lựa một, hai nhân viên dưới

quyền cho anh ta cơ hội tăng thêm hiểu biết và tài năng để trong một thời gian ngắn họ vượt anh ta, triệt để làm nhụt nhuệ khí của anh ta.
4. Tránh đôi co tay đôi trực diện với loại cấp dưới lắm tài nhiều tật, đặt ra những quy tắc chế độ, chỉ định người chuyên hợp tác với anh ta, trói buộc anh ta, phải tiêu hao tính lực, suốt ngày bù đầu vào những rắc rối khó chịu.
5. Cố ý đặt anh ta trong môi trường nhỏ hẹp, kín, bảo thủ, lạc hậu, khiến anh ta lâu không có được hiểu biết mới, thông tin mới, động lực mới, không học thêm được bản lĩnh mới, nên những hiểu biết của anh ta trở nên lão hóa, tài năng cằn cỗi, mất hẳn cái vốn để "kiêu ngạo".
6. Dùng những ngôn từ khôn khéo như "nhu cầu công tác", "hết sức chiếu cố", "lãnh đạo rất coi trọng", "kiên quyết giữ chân" để ngăn chặn không cho anh ta lưu chuyển hợp lý sang đơn vị khác, dùng cả hai biện pháp cứng mềm để đạt mục đích khống chế được anh ta.

Đương nhiên, đó chỉ là những cách làm vạn bất đắc dĩ, nếu giám đốc cố ý dùng những cách đó không cho đối phương có cơ hội cải tiến, thì không xứng đáng rồi.

* Phương pháp quản lý cấp dưới lầm lì không lộ, "muốn bắt phải thả"

Với kẻ dưới lầm lì nhưng đầy ác ý, làm cấp trên cũng sợ, phương pháp quản lý tốt nhất là "muốn bắt phải thả":

1. Họp các kiểu hội nghị, tranh thủ ý kiến quần chúng.Nếu cấp dưới lo lắng trong lòng, không dám nói ra, trước mặt mọi người không nên chụp mũ, đấu đá.
2. Nói chuyện riêng, yêu cầu tiến bộ, khêu gợi giao nhiệm vụ nặng nề, chỉ bảo cho đối phương "biết thì phải nói, đã nói thì phải nói cho hết", nói hết mọi suy nghĩ thật.
3. Mở các buổi thảo luận học thuật, tích cực phát biểu ý kiến. Nắm chắc quan điểm chủ yếu của các phái.
4. Lấy cơ bản bồi dưỡng, rèn luyện, cố ý lui về phía sau để anh A chủ trì một giai đoạn công tác, chú ý phân tích xem anh ta có trung thành với mình không, có dã tâm chính trị không.
5. Với các cách "rẻ tiền" như tán thành, khẳng định, ngầm thừa nhận, giả vờ ủng hộ công tác của cấp dưới cũng là một phương thức tốt.

Khi cấp dưới nghĩ rằng mình đã được cấp trên "quan tâm" nên mất cảnh giác đề phòng, có thể dễ dàng khống chế được cục diện.

* Phương pháp quản lý cấp dưới có ý thù địch - tỏ ra yếu kém

Với kẻ dưới có thù địch, tìm mọi cách tiến công bạn, bạn có thể vận dụng phương pháp "tỏ ra yếu kém" đợi thời cơ quật lại.

1. Làm ra vẻ khoan dung nhân từ, hết sức thân mật, làm cho cấp dưới tin tưởng. Đợi khi nắm chắc được thực chất vấn đề, nắm "đằng chuôi" đột nhiên quay lại, với đòn sấm sét, cách chức cấp dưới.
2. Lấy cớ là "trọng dụng", phái anh ta đi làm nhiệm vụ, thực ra cử người ngầm theo dõi mọi hành động. Khi phát hiện "vấn đề" lập tức hỏi tội.
3. "Có thể nhưng tỏ ra không thể", giả vờ nói mình già yếu, muốn "nghỉ" để thăm dò cấp dưới có dụng ý ra sao. Nếu đối phương để lộ ý muốn mình nghĩ ngay, thì lập tức tìm cớ đánh đổ.
4. "Biết nhưng tỏ ra không biết", giả vờ chân thành "thỉnh giáo" đối phương qua đó nắm lấy thực hư, tìm cách ra tay, bí mật quật đổ đối phương.
5. "Dùng nhưng tỏ ra không dùng", giả vờ không muốn dùng anh A, để đánh lừa anh

B, đợi khi anh B mất cảnh giác, dần dần lộ ra thiếu sót, đột nhiên cùng phối hợp với anh A, quật đổ anh B.
6. Bình thường dùng ân huệ nhỏ để lừa đối phương, đến giờ phút quyết định, ra tay quật ngã đối phương.
7. Lấy cớ "biệt phái" điều A đi khỏi đơn vị một thời gian. Nhân dịp này chỉ thị cho B ở đơn vị này cài cắm người của mình vào, bồi dưỡng thế lực. Đến khi hết thời gian "biệt phái" thì đơn vị đã nắm chắc trong tay B, A chỉ là bù nhìn trong tay B.
8. Lấy cớ "giúp đỡ", phái tay chân của mình bổ sung vào khu vực và đơn vị do A phụ trách, "giúp đỡ" A triển khai công việc, trong quá trình "giúp đỡ" dần dần nắm lấy thực quyền ở khu vực và đơn vị, buộc A phải nghe theo mình.
9. Lấy cớ "bồi dưỡng" điều cấp dưới đi học viện, thực tế là có cớ để giành lấy quyền lực của anh ta. Đến khi hết thời gian học tập thì "đẩy" anh ta ra đơn vị ngoài công tác, hoặc phân phối vào chức vụ thứ yếu.
10. Lấy cớ "quan tâm", thường xuyên thăm hỏi tình hình công tác, học tập, đời sống, gia đình, ngầm thu thập khuyết điểm sai lầm của A. Đợi đến khi thời điểm quan trọng, A có thể được "trọng dụng", đột nhiên đứng ra vạch hết "vấn đề" của A, ngăn không cho A được đề bạt.
11. Một mặt cử người mang lễ vật đến biếu xén A, mặt khác tung tin A nhận lễ vật của người khác, để hạ uy tín, chôn vùi đường tiến của A.
12. Nhân dịp kiểm tra, bình xét, cử tay chân thu thập "vấn đề" của A, sau đó chỉnh lý thành văn bản có chứng cứ, báo cáo lên trên, khiến cho A bị "trúng tên ngầm" mà không biết ai bắn.

* Phương pháp quản lý cấp dưới xảo trá nham hiểm, sớm biết để đề phòng

Khi kẻ tiểu nhân âm mưu quyền lực ở vào địa vị tùy thuộc là kẻ yếu, mong có ngày bò lên địa vị cao, sẽ tìm mọi cách lừa lọc để dần dần có được quyền lực. Thường dùng mọi thủ đoạn, lừa được sự tín nhiệm của cấp trên, dần dần giành quyền, cuối cùng thay thế cấp trên, đó là thủ đoạn hết sức xảo trá nham hiểm của kẻ tiểu nhân, cần phải nhận rõ chúng.

1. Kẻ tiểu nhân thường tìm mọi cách lừa được sự tín nhiệm của lãnh đạo. Chúng không từ mọi thủ đoạn, không biết liêm sỉ, không nghĩ đến đạo đức, bằng mọi giá. Hãm hại, che dấu, lừa bịp, thổi phồng, bợ đỡ, lôi kéo, rượu chè cờ bạc, trai gái, kế khổ nhục, kế liên hoàn, kế phản gián, kế mỹ nhân chúng đều sử dụng.
2. Kẻ tiểu nhân leo dần từng bước, chiếm lấy vị trí quan trọng. Sau khi đã được tín nhiệm, chúng sẽ dần tăng quyền lực, nâng cao địa vị, cuối cùng trở thành nhân vật có thực quyền, lời nói có gang có thép.
3. Kẻ tiểu nhân thường dựa thế kẻ lãnh đạo chỉ huy cấp dưới, dùng mọi thủ đoạn để cấp dưới dần dần thuần phục theo hắn.
4. Kẻ tiểu nhân một mặt tiếp tục lừa dối lãnh đạo, để tin tưởng vào hắn. Mặt khác, lại để cho cấp dưới thấy "thiên hạ" sau này sẽ thuộc về hắn, phải ngoan ngoãn dựa vào hắn, bồi dưỡng thế lực lớn mạnh.
5. Đợi khi kiểm soát được phần lớn cấp dưới, lúc này tiểu nhân đắc thế sẽ chẳng cần phí sức nữa.

* Phương pháp quản lý cấp dưới "muốn làm quan". Phải thấy mà tránh

Trong xã hội có nhiều cấp dưới luôn ôm mộng muốn làm quan, để đạt được mục đích làm quan, bằng mọi giá để tiếp cận với lãnh đạo, dùng mọi cách để lôi kéo lãnh đạo, đả kích đồng sự. Đối với loại người này, nhất định phải "thấy mà tránh xa", làm cho hắn không đạt mục đích:

1. Giữ quan hệ cấp trên dưới bình thường với tất cả mọi người, không có quan hệ

đặc biệt với ai.
2. Không bồi dưỡng kẻ thân tín, không cho phép xuất hiện một cấp dưới đặc biệt đứng trên đầu những người khác.
3. Đối với những "biểu hiện" đặc biệt muốn dựa dẫm vào mình, phải đặc biệt cảnh giác, kiên quyết phản đối mọi hành vi giao tiếp thấp hèn, tục tĩu.
4. Quản lý dân chủ ngăn chặn tác phong lãnh đạo giả tưởng phong kiến, không để cho kẻ kiếm quyền có khe hở luồn lách làm bậy.
5. Kịp thời vạch trần và trừng trị những kẻ tiểu nhân muốn leo cao. Khi phát hiện phải lập tức khống chế, hoặc cách chức.
6. Không ngừng nâng cao tu dưỡng bản thân, tăng "sức miễn dịch" cho cơ thể.

* Phương pháp quản lý cấp dưới có thiếu sót

Cấp dưới có thiếu sót, nhưng anh ta đúng là đã cố gắng làm hết sức, đối với loại cấp dưới như vậy phải giữ gìn họ, để họ cảm thấy được bạn nâng đỡ.

1. Nếu cấp dưới nhỡ phạm sai lầm, biết hối hận, đã ngấm ngầm tìm cách sửa chữa, nếu khuyết điểm không gây nên hậu quả nặng nề, tính chất không nghiêm trọng, người lãnh đạo nên giả vờ "không biết", không hỏi, để khỏi tổn thương đến lòng tự trọng của cấp dưới.
2. Trước khi giao cho cấp dưới một nhiệm vụ quan trọng có liên quan đến toàn cục, để cho anh ta có thể không lo lắng, nhẹ nhàng ra trận, người lãnh đạo không nên vội vàng "tổng kết" những sai lầm trước đây của anh ta, có thể tạm thời không truy cứu, để anh ta "lấy công chuộc tội", thậm chí căn cứ vào tình tiết nặng nhẹ cụ thể, mà dứt khoát tuyên bố "giảm", "xóa" kỷ luật đối với anh ta.
3. Trước khi "bao che thiếu sót" không cần phải tuyên bố rộng rãi, sau khi "bao che thiếu sót" cũng không cần phải nói ra miệng, càng không cần phải chủ động gặp cấp dưới, cứ để họ cảm ơn mình... mọi việc vẫn như cũ, coi như không có gì xảy ra, mới thu được hiệu quả tốt nhất.
4. Khi cấp dưới phạm "sai lầm hợp lý" trong công tác, bị mọi người quở trách, rơi vào trạng thái ngượng ngùng, lãnh đạo, không nên "đã chết cho chết luôn", mà nên dũng cảm đứng ra, biện hộ cho cấp dưới, chủ động gánh lấy trách nhiệm, làm như thế không những cứu được cấp dưới mà còn được lòng mọi người.
5. Những lúc gay go nhất, một lần "bao che thiếu sót", gấp 100 lần "bao che" bình thường khi cấp dưới đang ở trong thời điểm xét đề bạt, thăng cấp, thường hay có những ý kiến moi móc, khe khắt, dư luận xấu. Là người lãnh đạo chính trực, lúc này cần phải đứng trên lập trường công minh, đấu tranh với những dư luận xấu đố kỵ người tài, đè nén "tiên tiến", dũng cảm bảo vệ những người ưu tú có tài nhưng có một số thiếu sót nhỏ.

* Quản lý cấp dưới là những kẻ hung hăng - lấy cứng chọi cứng

Cấp dưới là những kẻ hung hăng rất biết một lời nói, cử chỉ của họ sẽ ảnh hưởng lớn như thế nào, nên họ thường "được đằng chân, lân đằng đầu", "được một đòi hai, có hai lại ba" đe dọa người khác, hòng giành mọi thứ. Nhưng ngược lại, trước mặt họ người lãnh đạo không hề sợ hãi trước thái độ quen thói hung hăng, dám dũng cảm chế ngự họ, khiến họ thất kinh. Như vậy là bạn đã khống chế được tình hình, buộc họ phải thay đổi thái độ, cách làm cụ thể là:

1. Tuyên bố một chế độ quản lý chặt chẽ, ai vi phạm lập tức bị kỷ luật.
2. Phê bình chỉ rõ tên và xử lý kỷ luật tại đại hội đối với những kẻ hung hăng.
3. Cảnh cáo công khai hoặc không công khai đối phương, khuyến cáo mọi người không nên về hùa với anh ta, để cô lập đối phương.
4. Chỉ định người trung thực trong số cấp dưới, có trách nhiệm quản lý anh ta, ủng

hộ và khen thưởng cấp dưới dám đấu tranh với anh ta.

V. NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ NGƯỜI

* Không có phép tắc không thành sự nghiệp

Phép dùng người không dưới ngàn điều. Nhưng chung quy vẫn là hai chữ thưởng phạt. Thưởng, có thưởng công khai, thưởng ngấm ngầm, thưởng lớn, thưởng nhỏ. Phạt có phạt nhẹ, phạt nặng, phạt công khai, phạt ngấm ngầm. Thưởng không đều người ta có ý kiến, phạt không công bằng lòng người không phục. Thưởng phạt vô độ mất hết phép tắc. Cho nên nguyên tắc quản người, nói lớn là lớn, nói nhỏ là nhỏ, đều do cách vận dụng của người quản lý.

* Pháp lệnh nghiêm chỉnh, ai cũng phải phục

Gia Cát Lượng khi bàn về bí quyết quản người nói rằng: "Lòng tôi như cán cân, không thể nặng bên nọ nhẹ bên kia, không có hai chữ công bằng thì không được lòng người". Câu đó đã nói lên bí quyết lớn nhất trong việc quản người.

Thời Tam Quốc, Gia Cát Lượng làm Tướng quốc, vỗ về trăm họ, lấy điều nghi lễ, đặt ra chế độ quan lại, lập quyền chế, với lòng thành, tuyên bố công khai, ai là người tận trung tận lực, dù là người sơ cũng phải khen thưởng, ai là người phạm pháp, dù là thân cận cũng phải trừng phạt. Người nào nhận tội, có ý hối cải sẽ được xử nhẹ. Kẻ nào không có thành tích không thưởng, kẻ xấu không làm việc xấu không phạt. Làm rõ mọi việc, nội tại sự việc mới là cái gốc, thấy rõ thực chất, không xét thứ giả dối, cuối cùng hình thành chế độ quản lý vừa uy nghiêm vừa có lòng thương người trong toàn quốc. Hình phạt của Gia Cát Lượng tuy nghiêm khắc nhưng không ai oán hận. Làm được điều này chủ yếu là do ông ta đã dùng các phương pháp sau đây:

1. Lãnh đạo đối với cấp dưới đối đãi giữ lễ, giữ chữ tín, trên dưới ai cũng một lòng ra sức hiến thân.
2. Lãnh đạo ra ân trạch rộng khắp, pháp lệnh nghiêm minh, quân sĩ ai cũng tin phục.
3. Lãnh đạo khi thi hành nhiệm vụ luôn đi đầu làm gương, trên dưới ai cũng cố gắng.
4. Lãnh đạo đối với việc tốt nhỏ của kẻ dưới cũng vào sổ, công nhỏ cũng theo phép mà khen thưởng, trên dưới ai cũng động viên nhau ra sức.

* Giờ làm việc phải công tư rõ ràng

Quản lý giờ làm việc thời hiện đại phải quy phạm theo chế độ quản lý chặt chẽ, việc huấn luyện phải bắt đầu từ việc làm một con người công tư rõ ràng mới có thể dần dần thích ứng với môi trường công việc. Muốn công tư phân biệt rõ ràng phải đặc biệt lưu ý mấy điểm sau:

1. Không được tự ý bỏ ra ngoài vì việc tư. Tốt nhất là sử dụng thời gian nghỉ để làm việc tư, trong thời gian làm việc, tuyệt đối không được vụng trộm đi ra ngoài. Nếu bất đắc dĩ phải ra ngoài, cần báo cáo với cấp trên, sau khi được phép mới đi ra ngoài.
2. Nếu có bạn bè đột nhiên đến tìm vì việc tư, cũng phải khéo léo nói rõ cho bạn biết, trong giờ làm việc không được bàn việc tư, tốt nhất là trong thời gian nghỉ hoặc sau giờ làm việc hãy nói chuyện.
3. Không được tự tiện gọi điện thoại tư trong phòng làm việc. Trong thời gian nghỉ, nhân viên mới được rời nơi làm việc, cấm không được dùng điện thoại công để liên lạc với bạn bè hoặc đồng sự về việc riêng tư, tuyệt đối không được lợi dụng điện thoại công ty để nói chuyện tư.
4. Nếu có việc tư cần kíp phải giải quyết, có thể được sự đồng ý của cấp trên mới được rời nơi làm việc trong giờ làm việc, để ra ngoài liên lạc bằng điện thoại công cộng.

5. Khi hết giờ làm việc, không được mang các đồ dùng của công về dùng ở nhà, nếu muốn mang các đồ dùng của công về, phải làm thủ tục mượn theo quy định.
6. Trong thời gian làm việc, không được nói chuyện phiếm việc tư với đồng sự bên cạnh, ảnh hưởng đến công việc của các đồng sự khác.

* Đối với mọi người xung quanh, nghe nhiều tất rõ

Là người lãnh đạo, phải cẩn thận với mọi người xung quanh. Từ xưa biết bao vua chúa đã chết bởi tay bọn loạn quan cận thần. Nguyên nhân chủ yếu là bị những kẻ tiểu nhân, miệng phật tim xà bịt mất lỗ tai; hoặc bị bịt tai che mắt, lũng đoạn không thể tự chủ, cách giải quyết cụ thể là:

1. Nghe nhiều tất rõ, thuốc đắng dã tật, lời nói thẳng nghe chối tai. Là người làm quan hãy thử nghĩ ngược lại, lắng nghe những lời nói chối tai, cố nhiên những lời nói chối tai nghe không thấy khoan khoái, nhưng phải nói rằng cấp dưới nói những lời nói chối tai phần lớn lại là người trung thành.
2. Dụ để trừng phạt. Đối phó với những người "Khẩu phật tâm xà". Trước hết cứ để cho anh ta nói ra những lời "khẩu phật", để ta cảnh giác, phân tích kỹ, vạch mặt anh ta, anh ta tất sẽ không thể diễn lại trò cũ nữa.
3. Để họ tự chuốc lấy hậu quả. Ngón nghề của kẻ "khẩu phật tâm xà" chẳng qua là dựa vào thủ đoạn "khẩu phật", gặp lúc thích hợp thì rút kiếm hại người. Nếu "khẩu phật" không đánh lừa được ai thì "tâm xà" sẽ trở thành "tâm gai" khiến kẻ tiểu nhân tự chuốc lấy nhục.

* Vỏ quýt dày có móng tay nhọn

Là người lãnh đạo không thể mềm lòng yếu tay, nhất là đối với những kẻ ngông cuồng trong đám nhân viên dưới quyền, phải có biện pháp quản lý cứng rắn, với những nguyên tắc sau:

1. Phần lớn những kẻ ngông cuồng, hành vi tuy trong sạch, nhưng sức phá hoại lớn, không có nghĩa là phải mềm tay với họ.
2. Kẻ ngông cuồng đắc thế sẽ nhe nanh múa vuốt, diễu võ dương oai. Ta không nên tỏ thái độ. Khi chúng vui mừng hớn hở sẽ lơ là, để lộ chân tướng ta sẽ trị chúng.
3. Đối với kẻ ngông cuồng ta phải cảnh giác, sẵn sàng đối phó. Dù chúng chỉ ngông cuồng có mấy ngày cũng phải cảnh giác. Khi chúng ngông cuồng mà ta không có cách đối phó, đúng là rước họa vào thân. Là người lãnh đạo phải bảo đảm có thời cơ thích đáng để chế ngự chúng.

* Giữ được người tài phải giữ được tâm

Những nghiên cứu hiện đại cho thấy, người tài được hun đúc lên phải trải qua bao ngày tháng cố gắng, không phải do bẩm sinh, tất nhiên cũng phải có lúc sai sót; có giữ được người tài hay không, vấn đề mấu chốt là chúng ta dùng người tài có lòng vị tha bao dung khi người tài có sai sót.

Là người quản lý, ta có thể giữ được người tài hay không, không những có liên quan đến sự thành bại của ta, mà còn là sự nghiệp lớn ngàn năm. Khi đã được người tài, không được để người khác chi phối, phải điều khiển được người tài để thực hiện sự nghiệp của mình, đó là vấn đề rất quan trọng.

* Quản người phải bằng phép tắc

Làm việc gì cũng phải có phép tắc, có tiêu chuẩn thống nhất, đó là phương pháp quan trọng để khỏi loạn kỷ cương, khỏi lệch mục tiêu. Có phép tắc, có thể quản người bằng cách nói thẳng, yêu cầu chặt chẽ, bảo đảm mọi lớp người tài đều tiến lên bằng những bước đi thống nhất.

Trong khi chấp pháp, chú ý chấp pháp phải nghiêm. Có một số người cho rằng lập pháp phải nghiêm, chấp pháp lại phải khoan dung, luật pháp vô tình, nhưng con người có tình. Lý lẽ này mới nghe cũng đúng, nhưng thực tế đó là lấy tình thay pháp, hoặc nói là dùng tình bỏ pháp. Cho nên phải sửa lại là lập pháp theo tình, nhưng chấp pháp phải vô tình.

* Quản người bằng uy tín

Người lãnh đạo thành công là người xây dựng được uy tín của mình trong lòng người tài, như vậy khi dùng tài dù có bảo họ đến nơi xa xôi hẻo lánh, họ cũng không làm trái hoặc phản bội người lãnh đạo.

Uy tín đó không phải có được do uy nghiêm, khắc nghiệt, mà do chính khí trong hành động hàng ngày của người lãnh đạo, được bồi đắp bởi lòng yêu mến cấp dưới thường ngày của người lãnh đạo. Mạnh Tử nói: "Quân tử dĩ nhiên hữu tâm, dĩ lễ tồn tâm", ý nói người quân tử dùng lòng nhân ái và lễ nghĩa để tạo dựng hình tượng của mình trong lòng mọi người, như vậy người tài mới không bội phản mình. "Uy nghiêm" đó không phải là "quyền uy" mà là "nhân uy".

* Dùng bạo lực chế ngự bạo lực, phép quản ác

So với tiểu nhân, mãnh tướng không những vô đức mà còn thô lỗ, lỗ mãng, cho nên muốn dùng được mãnh tướng không phải chuyện dễ. Nhưng mãnh tướng có ưu điểm là dũng cảm, không tiếc sức, khi xung phong đánh trận không thể thiếu anh ta. Cho nên mãnh tướng như con ngựa dữ, muốn dùng trước hết phải thu phục anh ta.

Ai có thể thu phục được mãnh tướng? Có hai loại người, một là phải dũng mãnh hơn mãnh tướng, còn một loại nữa là phải có uy nghiêm, điều khiển được mãnh tướng.

Trần Quốc Thụy đời nhà Thanh vốn là một đại tướng của vương gia Mông Cổ Tăng Cách Lâm Thấm. Người này chưa hề đi học nên không hiểu thế nào là đức, cứ mở mồm là văng tục, muốn làm việc gì thì dù trời sập cũng cứ làm.

Năm 15 tuổi tham gia Thái Bình quân tại quê hương ứng Thành, Hồ Bắc, về sau đầu hàng quân Thanh, lăn lộn bao năm được Tăng Cách Lâm Thấm thu làm bộ hạ. Nghe nói người này rất kiêu dũng, khi đánh trận, đạn pháo bắn nát cốc rượu trên tay, không những không tránh, mà còn nắm lấy ghế, ngồi ngay cửa doanh trại, hét lớn "hãy bắn vào ta đây", khiến thủ hạ ai cũng kinh sợ.

Nói Trần Quốc Thụy thô lỗ, lỗ mãng, nhưng Tăng Vương lại còn hơn mọi mặt. Theo tiểu thuyết Tăng Vương là con người bạo ngược, nóng tính, vui giận thất thường, nghe cấp dưới hội báo chiến sự cũng đi lại lung tung, lúc tán thưởng thì tất cả tảng thịt lớn nhét vào miệng đối phương, hoặc cầm cả bát rượu lớn bắt người khác uống. Khi nổi cơn tức giận thì dùng roi quất, hoặc chồm đến véo mặt, giật tóc, khiến nhiều người chịu không nổi, nhưng Trần Quốc Thụy không sợ Tăng Vương, trong lòng rất khâm phục Tăng Cách Lâm Thấm. Dưới sự chỉ huy của Tăng Vương, Trần Quốc Thụy đã nhiều lần đánh thắng trận, điều đó cho thấy hiệu quả của việc lấy bạo lực chế ngự bạo lực, đó là phép quản ác.

* Lấy uy nghiêm chế ngự ngông cuồng, phép quản bằng uy quyền

Người lãnh đạo thông minh biết cách dùng phương pháp uy nghiêm để đối với kẻ dưới ngông cuồng, để chế ngự họ, đó là lấy uy nghiêm chế ngự ngông cuồng, là phép quản người bằng uy quyền.

Đời nhà Thanh, sau khi Tăng Vương chết, Tăng Quốc Phiên quản mọi việc, cùng giao tiếp với mãnh tướng Trần Quốc Thụy. Khi giải quyết việc Trần Quốc Thụy và Lưu Minh Nhiệm dẫn quân hai bên đánh nhau, Tăng Quốc Phiên cảm thấy phải làm cho Trần Quốc Thụy thực sự

thuần phục mình, mới có thể sử dụng tốt sau này. Nên Tăng Quốc Phiên chủ tâm, phải dùng chính khí lẫm liệt bất khả xâm phạm để đập tan khí thế hỗn xược của Trần Quốc Thụy, tiếp đó, kể hết tội bạo hành của hắn, khiến hắn thấy được sai lầm và đánh giá của mọi người. Khi Trần Quốc Thụy rã rời, chuẩn bị rút thì Tăng Quốc Phiên liền đổi giọng, lại biểu dương những ưu điểm của hắn như dũng cảm, không hiếu sắc, không tham tiền tài, nói hắn là một tướng tài rất có tiền đồ, không nên lỗ mãng làm liều mà hỏng cả cuộc đời. Tất cả những điều đó lại làm cho Trần Quốc Thụy thêm phấn chấn, tiếp đó Tăng Quốc Phiên lại đến ngồi trước mặt, bảo ban hắn như cha dạy con, đặt ra cho hắn ba điều cấm, không quấy nhiễu dân, không đánh lộn ẩu, không trái lệnh. Cuộc nói chuyện làm Trần Quốc Thụy khẩu phục tâm phục, không dám cãi lại, nem nép một bề.

Nhưng Trần Quốc Thụy tính lỗ mãng khó sửa, về đến doanh trại lại không nghe theo mệnh lệnh của Tăng Quốc Phiên nữa. Thấy mềm không có tác dụng, Tăng Quốc Phiên lập tức xin thánh chỉ, cách chức bang biện quân vụ của Trần Quốc Thụy, lột bỏ áo vàng, ra lệnh lập công chuộc tội, xem xét hiệu quả sau này, và nói với Trần Quốc Thụy, nếu còn trái lệnh sẽ cắt chức xét xử, bắt đi đày khổ sai. Trần Quốc Thụy nghĩ thấy cuộc sống không rượu không thịt, không quyền không thế, lập tức xin nghe theo lệnh Tăng đại nhân, dẫn bộ hạ đến địa điểm chỉ định.

Như vậy Tăng Quốc Phiên đã dùng cả biện pháp rắn, mềm buộc Trần Quốc Thụy phải khuất phục.

* Muốn quản người trước hết phải dạy người

Một người học được cách tác chiến, có thể dạy 10 người, 10 người học được cách tác chiến có thể dạy được 100 người; 100 người học được cách tác chiến có thể dạy được 1000 người, 1000 người học được cách tác chiến có thể dạy được 10.000 người; ba quân nếu có khả năng tác chiến, quân đội có thể đánh thắng. Cho nên muốn quản lý được xí nghiệp, tốt nhất là phải bồi dưỡng năng lực cho con người. Một lần đầu tư được một lần thu hoạch đó là trồng lúa; một lần đầu tư được mười lần thu hoạch đó là trồng cây, một lần đầu tư có được một trăm thu hoạch đó là bồi dưỡng người tài. Nếu bạn là một người quản lý xí nghiệp bạn phải đầu tư như thế, và phải yêu quý sử dụng người tài.

Thời Chiến Quốc, Tề Hoàn Công hỏi Quản Tử: "Xin hỏi phương pháp giáo dục nhân dân". Quản Tử trả lời: "Trong dân chúng, phàm là người tinh thông kỹ thuật sản xuất nông nghiệp cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng, phàm là người giỏi chăn nuôi và gây dựng gia súc gia cầm, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng, phàm là người biết cách trồng trọt dưa quả rau đậu, mọc tốt tươi cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người biết y thuật, chữa được bệnh, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương với tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người biết được sự thay đổi của thời tiết, dự báo được năm được mùa mất mùa, dự báo được loại cây trồng nào được mùa mất mùa cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực; trong dân chúng phàm là người tinh thông kỹ thuật nuôi trồng và kỹ thuật trồng dâu, lại phòng trị bệnh cho tằm, cần thưởng một miếng đồng vàng, tương đương tám thạch lương thực. Phải ghi chép cẩn thận kỹ thuật và kinh nghiệm của họ, cất giữ tại phủ quan, để phổ biến rộng, đăng ký họ tên, miễn binh dịch cho họ, đó là một mục quan trọng trong chính sách quốc gia".

* Quản người cần có người tài

Người tài là cơ sở xây dựng xã hội, điều cần gấp là phải bồi dưỡng người tài, người tài là cái vốn để giành thắng lợi, cho nên xí nghiệp mà không đào tạo được người tài và xây dựng phép tắc là điều sỉ nhục. Vậy làm thế nào để bồi dưỡng người tài? Bồi dưỡng người tài có hai điểm:

Một là khéo tìm hiểu và sử dụng người tài; Hai là rèn luyện đào tạo người tài. Không hiểu hai điểm này sẽ là kẻ có tội với người tài. Để tỏ lòng khát vọng của mình với người tài, ta thà bị người ta lừa chứ không muốn bị chửi là kẻ có tội với người tài. Rất nhiều trường hợp thà dùng

lầm người kém, chứ không để lọt một người tài.

* Dùng người cần khoan dung. Quản người cần chặt chẽ

Người xưa cho rằng: người có tài, gặp được người hiểu mình và trọng dụng mình là người có phúc phận, thành đạt. Gặp người không hiểu mình, không trọng dụng mình, là khốn quẫn sẽ gặp tai họa. Cho nên, người quân tử cầu người tri ngộ, là thống soái quân đội phải tạo cơ hội thành tài cho người tìm tri ngộ. Người xưa cho rằng: đạo của trời là âm cầu dương, dương cầu âm, đó là nhu cầu thay đổi của thiên khí. Đạo của người, nam cầu nữ, nữ cầu nam, là nhu cầu của tình cảm. Người xưa cho rằng "bất ngộ" (không gặp) sẽ "bất ngẫu" (không thành đôi), là nói tìm quân vương, tìm bạn, nỗi đau còn sâu sắc hơn. Trước đây có biết bao ví dụ không dùng người tài, như Vương An Thạch cố chấp tự cho mình tài giỏi, không biết phân biệt người tài mà dùng, đó là kết luận đã có từ lâu. Người lãnh đạo phải tự nhắc nhở đừng để mai một người tài, cũng sợ tuyển chọn phải người nông nổi, sẽ làm lỡ sự nghiệp, người khó biết, biết người khó vậy thay. Ai là người đê tiện nịnh bợ không đáng dùng? Ai là người tài năng không theo nếp cũ? Cần phải quan sát trong thực tiễn để sử dụng. Đừng nên dẫm vào vết xe đổ của Vương An Thạch, ta phải đối đãi rộng rãi với mọi người để thu hút người tài. Ngược lại, chỉ có đối xử rộng rãi với mọi người, lắng nghe ý kiến của người khác, thì người tài mới mang hết tài năng phục vụ cho mình, sự nghiệp mới thành công, đó là kinh nghiệm.

* Quản người không được vì tư lợi làm sai luật pháp

Thời Xuân Thu, Công Tông Nghi giữ chức Tể tướng nước Lỗ, rất thích ăn cá, người trong nước đua nhau mua cá biếu ông, Công Tông Nghi dứt khoát không nhận. Người em hỏi: "Anh rất thích ăn cá, tại sao lại không nhận?". Công Tông Nghi nói: "Chính vì ta thích ăn cá, nên không thể nhận cá biếu của người khác. Nếu nhận cá của người khác tất phải làm việc theo ý người khác, như vậy có thể phạm đến luật pháp. Phạm pháp sẽ bị bãi chức tể tướng. Bị bãi chức tể tướng rồi, dù có thích ăn cá, cũng không còn ai đến biếu. Không nhận cá nên không bị bãi chức tể tướng, tuy không nhận cá của người nhưng vẫn tự mình mua được cá ăn mãi mãi".

Trong khi giữ chức tể tướng ở địa vị cao. Công Tông Nghi vẫn giữ được đầu óc tỉnh táo. Ông đã rất tỉnh táo nên đã nhận thấy không ăn cá của người khác, mới thực sự nhờ vào sức mình để ăn cá lâu dài. Trên đời này không có biết bao người không có được trí mưu như Công Tông Nghi. Trước cái lợi nhỏ, lòng tham quá thừa, kết quả là bị người ta xỏ dây vào mũi. Đặc biệt là một số người đã có được thành công và địa vị nhất định, do có quyền lực và ảnh hưởng hơn người, mọi người thường đến cầu cạnh. Một số người có tâm địa xấu tất sẽ nịnh bợ, săn đón. Nếu tham lợi nhỏ, làm công cụ cho kẻ khác, tất khó tránh khỏi vi phạm kỷ luật, phạm pháp.

* Đồng tiền không phải là vạn năng, nhưng đồng tiền dễ định lượng nhất

Đồng tiền có tính thông dụng, hầu như mọi thứ đều có thể định lượng bằng tiền. Hai nước giao chiến gây ra bao chuyện chia lìa, chết chóc, bao gia đình ly tán, huỷ diệt biết bao mạng người, hủy diệt cả nền văn minh nhân loại... Nước thắng trận không thể bắt nước thua trận bồi thường thời gian đã mất, tuổi xuân của binh lính, hạnh phúc của quốc dân. Tất cả những thứ đó, cuối cùng đều được tính ra bằng số tiền nhất định, để bồi thường chiến tranh.

Trong ảo tưởng của nhiều người, đồng tiền là vạn năng. Mỗi khi cảm thấy cô quạnh, yếu đuối, cảm thấy bị tổn thương, oan uổng, lại có ảo tưởng dùng đồng tiền để bù đắp. Tình hình này thường gặp ở các nước phương Tây, vì xã hội phương Tây là một xã hội trao đổi bằng tiền và lợi ích.

Nghe nói ông vua tàu thủy Hy Lạp S. Ni-a-cô-sư muốn ở trong căn phòng tổng thống của khách sạn Li-đê Pa-ri nhưng bị từ chối (vì nó đã được vĩnh viễn dành cho B. Hatơn). Ông ta bèn gọi người đại diện của mình đem tiền ra mua cổ phần của khách sạn, mua được gần 50%, khi

hội đồng quản trị phát hiện ra điều đó, lập tức phải đáp ứng yêu cầu của ông ta.

Trong vở kịch "Quý phu nhân về quê" của Đi-ren-mát, một phu nhân rất giàu có trở về nơi sinh ra mình, bà đã tặng một số tiền rất lớn cho quê hương, nhưng yêu cầu phải giết một ông già, thời trẻ, hai người đã yêu nhau, nhưng ông ta đã bỏ rơi bà ta.

Đương nhiên đồng tiền tuy là vạn năng, nhưng không phải có thể mua được mọi thứ dính dáng đến tình cảm, lòng tự trọng, bình đẳng, tự do. Nhưng trong trường hợp thông thường, là một phương thức có thể lựa chọn trong giao tiếp kinh tế xã hội, một khi sự tổn thất đó không thể cứu vãn nổi, thì dùng đồng tiền để bù đắp là một việc không còn bàn cãi. Ví dụ, con người lấy tiền bảo hiểm tự nguyện đi thí mạng sống không có nhiều, nhưng vì tai nạn máy bay, chấp nhận tiền bồi thường của công ty bảo hiểm nhân thọ là một thực tế mọi người đều chấp nhận. Xuất phát từ góc độ bảo đảm ổn định xã hội và quyền lợi cơ bản của mọi người, những tranh chấp kinh tế có thể giải quyết bằng đồng tiền, những tranh chấp dân sự cũng không ngoại lệ, chọn lựa cách bồi thường bằng tiền để bù đắp cho bên bị thiệt hại. Phương pháp này cũng thích hợp với nguyên tắc quản lý của con người hiện nay.

Trong quá trình điều đình ngầm với nhau, tuy cũng có những hành vi xấu xa dùng đồng tiền bịt miệng, dùng đồng tiền báo thù, dùng tiền để trốn tránh sự trừng phạt của luật pháp. Nhưng cũng có những cách làm được công nhận như dùng tiền chuộc tính mạng con tin, dùng tiền bồi thường những tổn thất không thể lấy lại được như: uy tín, danh dự, trinh tiết. Trong quan niệm tư tưởng hết sức giải phóng của phương Tây và trong quan niệm của mọi người sống trong các thành phố lớn đang có những chuyển biến mạnh mẽ ở Trung Quốc, thì điều này cũng ngày càng được nhiều người chấp nhận.

* Y pháp hành sự, theo luật mà làm

Võ Tắc Thiên (năm 642-705) là một nữ hoàng đế rất tài hoa trong lịch sử Trung Quốc. Bà vốn là "Tài nhân" của Đường Thái Tông Lý Thế Dân, con của Đường Thái Tông và Đường Cao Tông Lý Trị, năm Vĩnh Huy thứ 6 (năm 655) lập bà làm Hoàng hậu và tham dự triều chính. Khi Lý Trị mất, bà phế con của Lý Trị là Đường Trung Tông và Đưởng Duệ Tông tự xưng là Thánh Thần Hoàng Đế, đổi quốc hiệu là Chu. Trong những năm bà cai trị, tuy có thể kế thừa một số chính sách hay của Đường Thái Tông, và có một số cải cách, nhưng bản thân là nữ, làm hoàng đế khó tránh khỏi những người không phục, chống lại, nên đã bố trí rất nhiều người theo dõi, đề xướng việc mật báo, dùng bọn quan lại tàn ác, xây dựng các nhà tù lớn để củng cố chính quyền của mình. Một thời các tôn thất, triều thần và dân thường chết oan rất nhiều. Do ảnh hưởng của môi trường như thế, đại bộ phận các quan viên chấp pháp lúc đó đều rất tàn ác, thường vu vạ "không nói có" giết hại nhiều người vô tội, lấy đó tăng công lĩnh thưởng. Nhưng có một người tên là Lý Nhật Tri lại nhận định xử án phải dựa vào pháp luật, ông là một người không sợ chết, không tin tưởng ở điều tà đạo, không cầu quan, không ham tiền tài, vẫn giữ được chính khí. Lý Nhật Tri là người Hình Dương, Hà Nam, lúc đó giữ chức Ty Hình Thừa, khi xét hình phạt đều rất chuẩn xác, không hề coi thường nhân mạng. Nhưng thời đó bọn ác quan hoành hành, coi mạng dân như cỏ rác, Ty hình Thiếu Khanh Hồ Nguyên Lễ là một trong những ác quan thời đó. Có một lần Hồ Nguyên Lễ muốn xử tử một người, Lý Nhật Tri dựa theo pháp luật cho là định tội hình quá nặng, không đồng ý xử tử. Hồ Nguyên Lễ đương nhiên không chịu, hai người tranh luận nhiều lần, vẫn không thể định án. Hồ Nguyên Lễ rất căm tức, hét rằng: " Hồ Nguyên Lễ chưa rời khỏi hình tào thì người này đừng hòng sống!". Lý Nhật Tri nghe nói cũng không chịu kém, nghiêm túc nói rằng: "Nếu Lý Nhật Tri còn phụ trách công việc hiện nay thì người này không thể bị xử tử!". Cuối cùng cả hai đều báo cáo lên trên trình bày lý lẽ của mình, do Lý Nhật Tri có lý, không thể phản bác, cuối cùng người đó không bị xử tử hình theo ý của Hồ Nguyên Lễ. Nguyên tắc quản lý theo pháp luật cuối cùng đã phát huy tác dụng, sự tôn nghiêm của pháp luật được tôn trọng.

* Có thưởng có phạt, có hiệu lệnh phải chấp hành

Thời Chiến Quốc, Ngô Vương Lạp Lư mời Tôn Vũ huấn luyện binh sĩ, về sau trong cung chọn ra 300 cung nữ, giao cho Tôn Vũ điều khiển.

Tôn Vũ xin Ngô Vương cử 2 ái cơ làm đội trưởng hai đội để hiệu triệu. Ngô Vương cho phép, gọi sủng phi là Hữu Cơ và Tả Cơ ra và nói với Tôn Vũ: "Hai vị mỹ nhân này là hai người được quả nhân sủng ái nhất, có thể làm đội trưởng được không?".

Tôn Vũ nói: "Được! Nhưng việc trong quân ngũ, kỷ luật rất nghiêm, có thưởng có phạt, có lệnh phải chấp hành". Lệnh cho hai người làm đội trưởng lập một người làm chấp pháp, hai người làm quân lại, lấy một số lực sĩ làm nha tướng, đánh trống gõ chiêng truyền lệnh.

Tôn Vũ biên chế cung nữ thành hai đội tả hữu, hữu đội do Hữu Cơ quản, tả đội do Tả Cơ quản, mọi người mặc giáp mang binh khí. Để giữ quân pháp tuyên bố: một không được làm rối loạn quân ngũ, hai không được nói năng huyên náo, ba không được vi phạm quy định, tự ý hành động.

Sớm ngày mai, toàn thể tập trung ra thao trường huấn luyện, Ngô Vương cũng ngồi trên lầu tham quan. Hơn ba trăm nương tử quân nai nịt gọn gàng tay phải cầm kiếm, tay trái cầm lá chắn, chia nhau đứng hai bên. Ngô Vương nhìn thấy hai sủng phi yêu dấu, dáng vẻ lẫm liệt, trong lòng rất vui.

Tôn Vũ thăng trướng, truyền lệnh bài binh bố trận, cầm hai ngọn cờ vàng trao cho hai đội trưởng, lệnh làm tiền đạo, các nữ binh theo sau đội trưởng, năm người là một ngũ, mười người là một tổng, đi sát với nhau, không được tách rời, nghe tiếng trống tiến lui, không được hỗn loạn.

Truyền dụ xong, lệnh cho đội ngũ quỳ xuống nghe lệnh. Một hồi Tôn Vũ lại hạ lệnh: "Trống đánh một tiếng, hai đội cùng đứng dậy; trống đánh tiếng nữa, đội tả quay phải, đội hữu quay trái; trống đánh ba hồi mọi người rút kiếm đánh với nhau; khi nổi hồi chuông sẽ thu binh!".

Hiệu lệnh vừa dứt, các cô gái đều bịt miệng cười. Quân sĩ đánh trống bẩm báo, tiếng trống đầu đã điểm, mọi người kẻ ngồi kẻ đứng rất lộn xộn.

Tôn Vũ rời chỗ ngồi nghiêm sắc mặt nói: "Kỷ luật không nghiêm, ra lệnh không theo là tội của người chỉ huy, có thể lập lại lệnh trước, giải thích rõ ràng".

Quân lại phụng mệnh lớn tiếng cáo dụ lần nữa. Cổ lại lại đánh trống, nhưng đám binh nữ nói cười rúc rích, dựa lưng vào nhau như đi bình phẩm hội họa vậy.

Tôn Vũ xắn tay áo, tự đánh một hồi trống, lại giải thích lệnh, nhưng từ đội trưởng đến quân, không ai không cười nói, tiếng oanh tiếng yến, tựa như hàng trăm chim về tổ.

Tôn Vũ bỗng nhiên trợn mắt, quát hỏi: "Quan chấp pháp đâu".

"Có"

"Kỷ luật không nghiêm, ra lệnh không theo, là tội người chỉ huy, đã ra lệnh hai ba lần, binh sĩ không nghe lệnh, theo pháp luật đáng tội gì?".

"Đáng chém".

"Quân sĩ không thể chém hết, tội này là do người chỉ huy, tả hữu đâu, mang hai đội trưởng ra chém đầu!".

Tả hữu thấy Tôn Vũ đang nổi giận, không dám trái lời đem trói hai nàng sủng phi lại.

Ngô Vương nhìn thấy sợ quá, vội ra lệnh cho người cầm cờ tiến đến cứu, lệnh rằng: "Quả nhân đã biết năng lực dùng binh của tướng quân, nhưng hai phi là người yêu dấu của quả nhân, không có hai người này thì ăn không thấy ngon, ngủ không yên giấc, xin hãy nể mặt quả nhân, tha cho họ!".

Tôn Vũ cự tuyệt, nói: "Trong quân không nói chơi, thần phụng mệnh làm tướng, ở bên ngoài, có thể không theo lệnh vua, nếu theo lệnh vua, xá họ vô tội, làm sao có thể bắt mọi người phục

tùng? Chém!".

Lát sau, đầu của hai phi được treo lên, bọn cung nữ ai cũng run rẩy răng va lập cập, lo sợ quỳ dưới trướng nghe lệnh.

Qua chuyện này, toàn quân răm rắp, tiến lui trái phải, đều theo hiệu lệnh.

Một tốp cung nữ tản mạn, đã được Tôn Vũ huấn luyện thành những binh sĩ có thể chiến đấu.

* Lấy lòng so lòng, tất được lòng người

Phép quản người lấy việc thu phục lòng người là hay nhất, bắt người theo là hạ sách. Muốn thực sự có được lòng trung thành và quy thuận của một con người, phải chinh phục bằng tình cảm và lương tri. Như vậy mới có hiệu lực lâu dài, biết bao kẻ lãnh đạo không hiểu được lý lẽ này, cứ tưởng rằng dùng sức ép và quyền uy là có tất cả, thực ra không khác nào tự sát. Cũng vì sự tàn bạo của Tần Thuỷ Hoàng, mới có chuyện liều chết ám sát của Kinh Kha; Tuỳ Dương Đế tuy hung hãn cũng chỉ làm cho thây xác đầy đồng, cho nên việc Tống Thái Tông nghe theo lời Lã Đoan tài thao lược thu hàng quân phản nghịch đáng là kinh nghiệm cho những người thống trị.

Tống Thái Tông Triệu Quang Nghĩa trong thời gian tại ngôi Hoàng đế, Lý Kế Thiên là thủ lĩnh di bang nghịch đảng thường xuyên đem quân xâm phạm biên ải. Con người này rất ngoan cố, nói không giữ lời, lúc đầu thì cầu hòa với Tống, lúc lại trở mặt chống lại, khiến cho biên cương miền Tây khó có ngày yên bình.

Trước sự quấy nhiễu của Lý Kế Thiên, triều đình nhà Tống đã tìm đủ mọi cách đối phó, nhưng rất ít hiệu quả. Một hôm, quân bảo an báo về triều đình, bắt được mẹ đẻ của Lý Kế Thiên, xin ý kiến xử lý. Triệu Quang Nghĩa được tin báo vui mừng vô hạn, muốn truyền chỉ giết Lý mẫu để răn kẻ khác.

Lã Đoan hay tin, lập tức vào triều tâu rằng: "Như thế không phải là cách làm hay, trước nay Sở Hán tranh hùng, Hạng Vũ muốn dùng vạc dầu nấu chín bố của Lưu Bang, Lưu Bang lại nói: nếu ngươi nấu chín phụ thân ta, mong chia cho ta một bát canh. Cho thấy con người muốn làm nên sự nghiệp lớn không lo lắng đến thân thuộc. Lưu Bang còn vậy, huống hồ như Lý Kế Thiên một tên ác ôn! Hôm nay bệ hạ giết mẹ hắn, không thể đảm bảo mai sau bắt được hắn, hắn sẽ càng hành động điên cuồng để báo thù, như vậy càng tăng thêm lòng phản nghịch của hắn, càng thêm phiền phức".

Tống Thái Tông bỗng nhiên tỉnh ngộ, vội hỏi: "Vậy theo lời khanh thì nên xử trí thế nào".

Lã Đoan thưa: "Theo ý kiến ngu thần, tốt nhất là đưa mẹ hắn đến Diên Khâu, cử người chăm nom cẩn thận, lấy đó để nhử, triệu Lý Kế Thiên về quy thuận, cho dù hắn không sửa được dã tâm, muốn có sinh sự thì cũng phải sợ hãi, vì sự sống chết của mẹ hắn nằm trong tay ta".

Thái Tông làm theo lời Lã Đoan, đối đãi tử tế với Lý mẫu. Mấy năm sau Lý mẫu chết ở Diên Châu, triều Tống cũng lấy lễ mai táng. Mười mấy năm sau Lý Kế Thiên cũng chết, người con trai kế vị cảm phục lòng nhân nghĩa của Tống triều, dẫn quân quỳ gối thần phục triều Tống.

Qua câu chuyện trên ta thấy muốn giành được thiên hạ, trước hết phải được lòng người. Bình thường không nhìn thấy lòng người, nhưng trong giờ phút quan trọng lại là một sức mạnh rất lớn.

* Tự trách mình để vãn hồi lòng người

Trong thời kỳ phát triển của xã hội thời cổ, kẻ thống trị khi gặp nguy nan thường dùng ngón đòn hạ mình tự trách để kêu gọi sự đồng tình và ủng hộ của dân chúng.

Tống Huy Tông năm Tuyên Hòa thứ 7 quân nước Kim đánh xuống phía nam, ép sát đất nước Tống. Huy Tông không có cách đối phó, bèn hỏi kế sách các đại thần. Vũ Văn Hư hiến kế rằng:

"Nay trước hết phải xuống chiếu kể tội mình, cải cách các tệ nạn, khiến lòng người quay lại, sẽ phòng thủ được, bổ nhiệm quân tướng". Huy Tông bèn ủy thác cho Vũ Văn Hư thảo "chiếu kể tội" tự phê bình những sai lầm "bịt tiếng nói, nghe lời sàm nịnh" và biểu thị sẽ khuyến khích sự đóng góp ý kiến của dân chúng, làm theo những điều lợi tránh điều hại. Khiến cho lòng sôi sục oán hận của dân chúng bình tĩnh trở lại, nhưng thực tế triều đình nhà Tống vẫn hủ bại trụy lạc.

Loại "chiếu thư kể tội" đó nhiều lúc cũng có hiệu quả, bởi vì khi bậc thiên tử cúi mình tự trách, sẽ kiên định được lòng tin của trăm họ với "Hoàng Thượng thánh minh". Đặc biệt là trong một nước sặc mùi phong kiến ngu muội, trăm họ oán thán thường chỉ chống bọn quan tham mà không chống lại Hoàng đế, rất dễ tha thứ cho tội ác của chúng.Cho nên trong cuốn "Tập trác sỉ" của người Tấn từng bàn rằng: "thừa nhận sai lầm để làm cho sự nghiệp hưng thịnh, là cách làm thông minh hơn cả. Nếu chối bỏ sai lầm, chỉ rêu rao thành công của mình, không nêu lên sai sót của mình, sẽ làm cho trên dưới ly tán, người tài bỏ đi, đó mới là cách làm ngu xuẩn nhất".

Cách làm này mới nhìn thì hình như dũng cảm thừa nhận sai lầm, thực chất là ngón đòn "Phép che mắt", thường là có tính lừa bịp nhiều triều đại vẫn hay dùng.

* Củ cà rốt thắng cây gậy

Các đế vương trong triều đại Trung Quốc có kinh nghiệm nhất trong quản lý, dùng cả ân lẫn uy, cả cứng và mềm, gọi là chính sách "Củ cà rốt với cây gậy".

Biết bao bậc đế vương đều hiểu đạo quản người là phải dùng cả ân lẫn uy, nên đã được nhiều lần vận dụng trong việc cai quản của mình.

Đường Thái Tông trước khi qua đời đã cố ý đẩy tể tướng Lý Trác có trọng trách phò tá Thái tử ra ngoài biên cương.Thái Tông nói với Thái tử rằng: "Lý Trác có năng lực phò tá, nhưng là công thần dưới trướng của ta, là tiền triều nguyên lão, con lại chưa có mối ân tình với Lý Trác nên khó tránh khỏi việc ông ta sẽ kiêu ngạo không thuần phục con, khiến con khó điều khiển, nên ta cố ý đưa ra biên ải. Sau khi con kế vị phải phục chức cũ ngay cho Lý Trác, Lý Trác sẽ biết ơn, trung thực phục vụ con".

Quả nhiên sau khi Thái Tông qua đời, ngày Thái tử Lý Trị kế vị, liền phục chức Tể tướng cho Lý Trác, Lý Trác cảm động trước ân tình của tân Hoàng đế, nên trung thành phục vụ, không hai lòng.

Còn chuyện, đại tướng đời Hán là Vệ Thanh không chém bại tướng cũng nói lên sự sáng suốt của phép quản người.

Có một năm Hán Võ Đế phái Vệ Thanh xuất binh định Tương, hai đơn vị quân đội của tướng Tô Kiện, Triệu Tín gồm hơn 3000 kỵ binh đều có bản lĩnh phi thường. Một hôm đột nhiên gặp quân của Đơn Vu, suốt một ngày kịch chiến, 3000 quân kỵ hầu như bị chết trận, Triệu Tín cũng đầu hàng Đơn Vu, chỉ có một mình Tô Kiện chạy được về tới doanh trại quân Hán.

Lúc đó có nhiều lời bàn tán, Cho rằng Tô Kiện tất chết không còn nghi ngờ gì nữa. Lại có Nghị Lang Chu Bá nói với Vệ Thanh rằng: "Từ khi đại tướng quân xuất binh chưa hề chém bộ tướng, nay Tô Kiện để tổn thất bao nhiêu người ngựa chỉ còn một mình chạy về theo ngu kiến của Ty chức, cần chém đầu thị chúng, cho toàn quân thấy, để tỏ rõ uy nghiêm của tướng quân có tài trị quân.

Nhưng trong quân có trưởng sử tên là An lại ra sức can ngăn, nói: "Nhất thiết không được làm thế! Cứ nghĩ Tô Kiện với mấy ngàn binh mã chống lại cuộc bao vây tấn công của mấy vạn quân địch, ra sức khổ chiến một ngày, toàn bộ quân sĩ chết hết, vẫn không dám hai lòng, đủ thấy là một người trung thành. Nay anh ta từ cõi chết trở về, liều chết về tới doanh trại, nếu lại bị chém đầu có khác gì nói với mọi người, sau này nếu đánh trận bị thua, đừng có chạy về, nên đầu hàng giặc. Vậy nhất quyết không thể chém".

Vệ Thanh nghe lời can, trong lòng cũng thấy thế, bèn nói: "Vệ Thanh ta sẽ đối xử chân thành

với Tô Kiện, vẫn để lại trong quân, ta không sợ vì thế mà mất uy danh. Chu Bá khuyên ta chém bộ tướng để tỏ uy nghi, điều này hoàn toàn không phù hợp với tâm nguyện của ta. Ngoài ra, tuy đại tướng có quyền giết bộ tướng, nhưng ta được Hoàng thượng sủng ái, cũng không nên tùy tiện giết bộ tướng khi đem quân ra ngoài thành. Hãy đem hắn về để Hoàng thượng xử trí! như vậy sẽ hình thành cục diện đại thần không dám chuyên quyền, có phải tốt hơn không?".

Tả hữu nghe câu nói đó, rất cảm phục Vệ Thanh, người hiểu đại nghĩa và trung thành, càng khâm phục lòng nhân từ của Vệ Thanh.

Sau đó Vệ Thanh cho giam Tô Kiện và giải về gặp Hán Võ Đế, Hán Võ Đế sau này quả nhiên cũng tha tội cho Tô Kiện.

Vệ Thanh không chém bộ tướng, một mặt chứng tỏ là một vị tướng khoan dung nhân từ, đồng thời còn là một thống soái biết phép trị quân và quản người.

* Có cân bằng mới có thể vĩnh hằng

Trong các cuộc đấu tranh tranh giành quyền lực của một triều đại, người thống trị tối cao đều phải đối mặt với vấn đề làm thế nào để cân bằng quyền lực giữa các phe phái trong nội bộ tập đoàn thống trị. Nói chung, đó là yêu cầu tố chất chính trị cơ bản của kẻ thống trị. Ai giải quyết tốt mối cân bằng này, kẻ đó sẽ ngồi vững trên cao, bình an vô sự. Ngược lại, không giải quyết tốt sẽ làm cho cuộc đấu tranh giữa các phe phái trong nội bộ càng thêm gay gắt, ảnh hưởng đến an nguy của kẻ thống trị.

Lưu Bang sau khi đánh bại Sở Bá Vương Hạng Vũ, xây dựng địa vị thống trị cho họ Lưu. Theo nguyên tắc luận công khen thưởng của các triều đại, cắt đất phong hầu, các văn thần võ tướng có công lao Hán Mã lập nên giang sơn triều Hán đều cần được ân thưởng, nhưng Lưu Bang vốn là dân thường, không am hiểu phép tắc thống trị, nên khi phong thưởng, phần nhiều chiếu cố đến những người có quan hệ thân thuộc, như Trương Lương, Tiêu Hà và người trong gia tộc Lã Hậu. Còn số người tuy cũng lập công lớn nhưng chỉ có quan hệ bình thường, thậm chí còn hơi xa cách thì bị đối xử lạnh nhạt, trong triều có nhiều điều tiếng, đoán này đoán nọ.

Một hôm Lưu Bang lên triều giải quyết xong công việc. Sau khi bãi triều vẫn thấy triều thần túm năm tụm ba thì thầm nói chuyện, như đang truyền tin gì cho nhau, Lưu Bang rất nhạy cảm nên thấy đó là vấn đề họ giấu mình bèn tìm mưu thần Trương Lương, hỏi triều thần đang bàn tán chuyện gì. Trương Lương đáp: "Họ bàn chuẩn bị mưu phản".

Lưu Bang nghe sợ thất kinh, Hoàng triều vừa thành lập sao có người mưu phản, vội hỏi đã xảy ra chuyện gì.

Trương Lương đếm đầu ngón tay. Một là, bệ hạ giành được thiên hạ là do những người này vất vả chiến đấu, họ đã có công lao lập nên vương triều Lưu Hán, nhưng những đại thần được phong tước lại không đến với họ sợ khi luận công khen thưởng, bệ hạ đã quên họ. Hai là, sau khi giành được thiên hạ, những người bị trừ bỏ đều là những người bình thường có thù oán với bệ hạ. Là người liệu ai không có sai lầm, những người không được phong hiện nay, bình thường ai mà không có chút sai sót, nên họ sợ bệ hạ mới tìm sai sót để trừng phạt, báo thù họ".

Về sau Lưu Bang nghe theo đề nghị của Trương Lương, phong hầu cho những người oán ghét Hán Cao Tổ như Ung Sỉ, quần thần thấy Hán Cao Tổ xử sự như vậy, họ đã bình tĩnh trở lại. Vậy là một đợt sóng gió chính trị tưởng sẽ xảy ra đã được dẹp yên.

* Trị người đâu bằng trị lòng

Thời Chiến Quốc, Tề Cảnh Công và Yến Tử dẫn Thiếu Hải du ngoạn, leo lên Bách Tẩm Đài, trước mắt là cảnh tượng xa hoa lãng phí. Tề Cảnh Công nhìn thấy tình hình đó, trong lòng lo nghĩ.

Tề Cảnh Công nói: "Quốc gia thực là thối nát, cứ như thế này, về sau ai có thể duy trì được cục

diện quốc gia?".

Yến Tử hầu như không cần suy nghĩ đáp rằng: "Điền Thành Thị đã nắm được lòng dân nước Tề! Chúa công hãy xem ông ta, yêu cầu quân vương thăng quan tiến tước, nâng cao bổng lộc cho đại thần. Cho trăm họ vay lương thực thì đong bằng đấu to, còn khi dân trả lại thì dùng đấu nhỏ, ý muốn trả ơn cho người. Khi giết bò chỉ giữ lại cho mình một đĩa thịt, còn thì chia hết cho gia thần. So sánh giữa hai người, thấy chúa công chỉ nghĩ cách chiếm đoạt của cải mà không cho dân ân huệ, khi có tai ương, dân chúng nước Tề thương vong nằm ngổn ngang, nhưng không được giúp đỡ, còn nơi cai quản của Điền Thành Thị dân chúng luôn được cứu giúp, nên không có hiện tượng chết đói. Nhân dân nước Chu và nước Tần đều rất sùng bái Điền Thành Thị, rủ nhau chuyển đến nơi do Điền Thành Thị cai quản. Lòng nhân đức của Điền Thành Thị được nhân dân ca ngợi cho nên tôi cho rằng trong tương lai, thiên hạ sẽ là sở hữu của Điền Thành Thị.

Tề Cảnh Công nghe xong, buồn bã rơi lệ "Thiên hạ của ta sẽ bị Điền Thành Thị giành mất, liệu có cách nào tránh được không?".

Yến Tử nói: "Xin đại vương khỏi lo, nếu đại vương thực tâm muốn giữ được thiên hạ của mình, thì cũng chưa muộn. Biện pháp duy nhất là gần gũi nhân dân, xa lánh bọn gian nịnh, trị loạn thế, nhẹ hình phạt, cứu tế người nghèo trợ giúp người cô quả, gia ân huệ cho kẻ khó, nhân dân tất sẽ quy phục đại vương, khiến Điền Thành Thị không thể làm gì được".

Tề Cảnh Công nghe xong gật đầu nói "Phải".

Làm lợi cho dân, giúp dân, không làm hại dân là quy luật cơ bản không người thống trị nào được làm trái. Nhân dân là nền tảng của quốc gia, người được lòng dân sẽ được thiên hạ, lý lẽ của phép quản người là thế đó.

* "Công rồi" không bằng "Tư rồi" (phần I)

Người Trung Quốc xưa có câu "Việc lớn hóa nhỏ, việc nhỏ hóa không", đó chính là một phương thức của "tư rồi".

Người Trung Quốc khi gặp khó khăn thì "tư rồi" vẫn là một phương pháp mà người ta hay nghĩ tới nhất. Những từng trải của người Trung Quốc thường cho họ thấy rằng "công rồi” không phải lúc nào cũng là cách chọn lựa tốt nhất. Cổ kim trong ngoài, xưa nay không phải có rất nhiều vụ việc có lý mười mươi mà vẫn thua kiện đó sao. Tình hình không bình thường này có nhiều nguyên nhân khá phức tạp: có người tính tình nhu nhược không dám đấu tranh, có người bị thua vì không có quyền thế, có người thua vì tình người, thua vì người ta có quan hệ móc nối... Ngoài ra cũng có những phán quyết của tòa án khó thực hiện, những vấn đề "công rồi" mà không xong cũng khá phổ biến. Theo thống kê năm 1979, các vụ án mà tòa án ở các tỉnh ở Trung Quốc đã tuyên án nhưng không được chấp hành chiếm tới 30% - 40%, thông thường cũng khoảng 25% vụ án khiến cho văn bản pháp luật trở thành giấy vụn. Cho nên hiện tượng "tư rồi" vẫn tồn tại không dứt.

Ở Trung Quốc, do nhiều nguyên nhân lịch sử, hình tượng "pháp trị" khiến mọi người hoài nghi, "trước pháp luật mọi người đều bình đẳng" trở thành lời bảo đảm khó thực hiện, tất cả những điều đó khiến mọi người lo lắng. Mà "tư rồi" lại càng có tình người hơn, càng dễ được người ta chấp nhận, thực ra đó là một loại tàn dư "nhân trị" trong dân gian. Về điều này người Trung Quốc có khác người Mỹ và phương Tây, người phương Tây thường muốn giải quyết trước hết bằng pháp luật có khó khăn thì mới "tư rồi", điều đó chứng tỏ lập trường khác nhau giữa người phương Đông và phương Tây đối với vấn đề "nhân trị" và "pháp trị".

Ở Đài Loan có ông Trương Lâm bị bệnh qua đời, bà Trương ở vậy đã nhiều năm, khó khăn lắm mới nuôi dưỡng được cậu con trai duy nhất trưởng thành. Nào ngờ tai bay vạ gió, bị xe ôtô của ông Lý cán chết. Lúc ông Lý bị đưa ra tòa xử, đứa con gái nhỏ của bà Lý khóc lóc quỳ lạy van xin trước mặt bà, bà Trương thấy không nỡ, nghĩ đến những ngày khó khăn sống cảnh mẹ góa con côi của mình, lại nhìn cảnh trước mắt hai con người sắp thành mẹ góa con côi, nên bà

quyết định rút đơn.

Về sau cả nhà ông Lý phụng dưỡng bà Trương như mẹ đẻ, khiến bà Trương được hưởng niềm vui có con cháu chăm sóc. Từ đó bà Trương quy y cửa Phật, tụng kinh ăn chay.

Trong sự kiện "Tư rồi" đó, bà Trương bỏ quyền lợi chính đáng mà pháp luật ban cho bà, đối với bà hình như là không được công bằng. Bà mất đi người con đẻ, nhưng lại được con nuôi, tình mẹ con vẫn tồn tại ở một hình thái khác. Đồng thời bà lại trở thành một đấng cứu thế của một gia đình sắp tan vỡ, một Phật bà Quan âm thế âm đại đức đại thiện, về tâm lý đã được cân bằng. Trong sự lựa chọn giữa tình và pháp bà đã chấp nhận lá bài "tình". Cử chỉ của bà được truyền tụng trong bà con lối xóm như một câu chuyện đẹp, bà càng được nhiều người kính trọng. Trong sự kiện "Tư rồi" này, thực ra bà đã được nhiều hơn.

"Tư rồi" biểu hiện nhiều mặt tốt của người Trung Quốc, cũng bộc lộ nhiều nhược điểm của con người, khi người Trung Quốc phải đối mặt với những "nhược điểm" mà bản thân không dám nhìn nhận, thì "Tư rồi" là một phương thức để giải quyết, nó không những khiến con người "lấy lại được cân bằng tâm lý", còn "che đậy" nỗi đau của cá nhân.

* "Công rồi" không bằng "Tư rồi" (phần 2)

Trong cuộc sống hàng ngày thường có một số người không muốn bị cuốn vào những chuyện rắc rối mất thể diện, cũng bị buộc phải chịu sự vòi vĩnh của đối phương, bỏ tiền ra cho êm chuyện "Tư rồi". Ví dụ ở đại lục Trung Quốc có một vị cán bộ cấp phòng đến đặc khu X công tác, sau bữa ăn tối đi tản bộ trong công viên đó là phép dưỡng sinh "đi bách bộ sau bữa cơm" mà ông ta đã kiên trì nhiều năm. Màn đêm xuống dần, bỗng nhiên gặp một cô gái rất phong tình, rồi ma xui quỷ khiến thế nào mà hai người tìm đến một nơi hẻo lánh. Trong lúc ông đang đưa bàn tay mềm mại mập mạp vào trong quần lót của cô gái bỗng nhiên xuất hiện một người tay đeo băng đỏ "Liên phòng" dọa bắt hai người đến đội Liên phòng công viên. Đúng là một cái bẫy tình điển hình vị trưởng phòng nhìn cũng đủ biết nhưng sợ làm ầm ĩ kinh động đến du khách, sợ mọi người vây lại xem sinh to chuyện, buộc vị trưởng phòng phải rút tiền ra chi cho êm chuyện, "Tư rồi " cho xong. Ông cũng biết nếu giải quyết bằng cách "Công rồi", có thể tống tên bịp bợm vào tù, nhưng sẽ đụng đến con đường quan tước của mình, còn gay hơn.

Ở huyện tự trị dân tộc Mông Cổ, Quách Nhĩ La Tư tỉnh Bát Lâm có Phan Thanh Hải là chủ nhiệm văn phòng xử lý trị an tổng hợp của huyện, kiêm phó cục trưởng cục Công an. Ngày 17 tháng 9 năm ngoái, không ngờ có một tên trộm dám vuốt râu hùm, mò vào nhà vị phó Cục trưởng cục Công an, làm anh đạo chích. Mà anh chàng này cũng thật có mắt, không mò lầm nhà, đã không "ra về tay trắng", còn "nặng tải trở về". Hắn đã lấy trộm một vạn đồng tiền mặt, sáu vạn đồng trái phiếu, mười hai vạn đồng ngân phiếu và ba cái nhẫn vàng.

Nhà bị mất trộm, đối với vị chủ nhiệm văn phòng xử lý trị an tổng hợp, lại là phó Cục trưởng Công an, hoá ra là một thử thách đặc biệt. Một là "Thách" phó cục trưởng Công an "giải quyết" tên trộm "dám phạm thượng"; Hai là "Thách" Phó cục trưởng báo cáo vụ trộm. Có lẽ sau khi cân nhắc thiệt hơn, "36 kế" , vị chủ nhà mất của này đành dùng kế "Nín thinh" không tìm bắt kẻ trộm, cũng không báo cáo mất của, nín nhịn cho qua. Đó cũng là một cách bỏ tiền mua sự bình an của phép "Tư rồi".

* Gia pháp không bằng quốc pháp

Trong xã hội pháp trị, việc tuân theo pháp luật là phương pháp duy nhất giữ an ninh cho xã hội, gia đình và cá nhân.

Dưới triều Hán có hơn trăm công thần được phong tước. Lúc này thiên hạ mới tạm ổn định, nên số người bỏ trốn hộ tịch thất lạc ở các đô thị lớn có rất nhiều, hộ khẩu chỉ tính được 20 - 30% vì thế phong ấp cho các đại hầu không vượt quá một vạn hộ, tiểu hầu chỉ có 5, 6 trăm hộ. Mấy đời sau nhân dân quay về quê cũ, hộ khẩu tăng lên. Loại như Tiêu Hà, Tào Tham, Chu Bột, Quan Anh, có người tăng đến bốn vạn hộ, phong ấp của tiểu hầu cũng tăng gấp đôi, cũng sung

túc giàu có như các đại hầu. Con cháu họ ăn chơi xa xỉ, dâm dật, quên mất tinh thần sáng nghiệp của tổ tiên, chuyên làm trò bậy bạ. Đến những năm đầu đời Hán Vũ Đế trải qua một trăm năm hầu như nhà nào cũng có người phạm pháp, mất mạng, dẫn đến mất nước. Đó là vì họ không tuân theo pháp lệnh, cho nên dù có thế lức như thế nào, việc tuân theo pháp luật vẫn là phương pháp duy nhất giữ được bình an.

Thời Chiến Quốc, Tần Hiếu Công quyết tâm tìm mọi cách chấn hưng thế mạnh nước Tần. Thương Ưởng hay tin đến Tần trình bày với Tần Hiếu Công ý tưởng biến pháp của mình và phê phán ngoan cố Tần Đại Phu Cam Long.Tần Hiếu Công liền phong cho Thương Ưởng làm tả thứ trưởng, bắt đầu thực hiện biến pháp.

Nhân khi pháp lệnh đã được chế thịnh nhưng chưa công bố, Thương Ưởng muốn làm cho dân chúng tin tưởng, bèn cho dựng một cột gỗ dài ba trượng tai cửa Nam chợ quốc đô, ra lệnh cho người nào mang cột gỗ sang cửa Bắc sẽ thưởng mười lạng vàng. Dân chúng rất lấy làm lạ không ai dám chuyển. Thương Ưởng lại hạ lệnh "Ai chuyển cây gỗ sẽ thưởng năm mươi lạng vàng". Có một người nửa tin nửa ngờ, đem chuyển cây gỗ sang cửa Bắc, lập tức được thưởng năm mươi lạng vàng. Lúc này Thương Ưởng mới ban bố lệnh biến pháp.

Lệnh biến pháp mới công bố được một năm, thái tử đã vi phạm pháp luật. Thương Ưởng nói: "Pháp luật mới thi hành không được thuận lợi, là do người ở tầng lớp trên vi phạm". Nhưng vì lúc đó quy định thái tử là người kế vị quốc vương, không thể trừng phạt, bèn bắt công tử Kiền là thầy dạy chịu hình phạt, và bắt Tông Giả là một người thầy khác phải xăm chữ vào mặt, coi như trừng trị. Người nước Tần hay tin này ai cũng cẩn thận giữ gìn, tuân theo pháp luật mới. Sau mười năm thi hành pháp luật mới, nước Tần xuất hiện cảnh tượng thái bình, của rơi không ai nhặt, không còn trộm cướp.

Đương nhiên pháp luật có chỗ, có lúc cũng giống như phép quản người, tất cả đều quản lý "Con người", mà thống trị cũng là "Con người ", cho nên "pháp trị" cũng như "quản người" đều không rời khỏi hai chữ "tình người ". Trong "Du hiệp liệt truyện" của cuốn "sử ký" có ghi: Quách Giải có một người cháu họ, thường dựa vào thế của Quách Giải làm việc xằng bậy. Một hôm anh ta kéo một người đàn ông mà anh ta thấy gai mắt vào quán uống rượu. Cuối cùng anh chàng này không uống được nữa, vẫn bị hắn bắt uống. Trong cơn giận người đàn ông này đã giết hắn rồi bỏ trốn. Người chị của Quách Giải về nhà mẹ nói với Quách Giải: "Cậu còn giữ im lặng sao? Việc này đã liên quan tới thể diện của cậu rồi đó".

Quách Giải nghe tin cháu họ bị giết cũng rất tức giận, sai người đi khắp nơi điều tra bắt hung thủ. Về sau anh chàng này hết đường trốn chạy đành ra đầu thú tại phủ Quách Giải. Nhưng Quách Giải không vội vã xử trí, mà lắng nghe anh ta trình bày. Sự việc được làm rõ, Quách Giải đã thả anh ta ra.

* Không được vượt quyền

Đời Tây Hán Võ Đế, Hoắc Khứ Bịnh làm Phiêu kỵ tướng quân. Do lập chiến công đánh bại quân Hung Nô, em của Hoắc Khứ Bịnh là Hoắc Quang cũng được làm Tư mã, đại tướng quân, nhận di chiếu của Võ Đế phò tá Thái tử. Di chiếu viết: "Chỉ có Hoắc Quang trung hậu có thể làm được việc lớn". Sai Hoàng Môn vẽ tranh Chu Công phò tá Thành Vương, triều kiến chư hầu, thưởng cho Hoắc Quang. Hoắc Quang phò trợ Chiêu Đế 14 năm. Sau khi Chiêu Đế mất, Hoắc Quang đón Xương ấp Vương Lưu Hạ về triều kế vị. Lưu Hạ hoang dâm vô độ. Hoắc Quang tâu trình phế bỏ, lại đón chắt của Hồ Đế về kế vị, lập làm Hiếu Tuyên Đế, mọi việc chính sự đều do Hoắc Quang quản lý. Hoắc Quang được phong một vạn bảy ngàn hộ, trước sau được thưởng bảy ngàn cân vàng, tiền vàng sáu mươi vạn, gấm vóc ba vạn tấm, một khu trại ấp loại nhất đẳng. Sau khi Hoắc Quang chết, Lý Hiếu Tuyên Đế bắt đầu chấp chính. Về sau vợ của Hoắc Quang và các con là Hoắc Vân, Hoắc Sơn, Hoắc Vũ mưu phản Hiếu Tuyên Đế. Sự việc bị phát hiện, Hoắc Vân, Hoắc Sơn tự sát, Hoắc Vũ bị chém ngang hông.Con gái và anh em của Hoắc Quang phu nhân đều bị giết chết. Tông tộc bị liên lụy, bị giết, bị tù hàng ngàn người.Cho nên quản lý cũng phải theo phép không được vượt quyền, nếu vượt quyền có thể sẽ mất mạng.

* Dùng bạo lực giành được thiên hạ, không thể dùng bạo lực để trị thiên hạ

Người lãnh đạo không thể tùy tiện sử dụng bạo lực, việc sử dụng bạo lực là "dùng hình phạt để ngăn chặn hình phạt". Sự tàn nhẫn bề ngoài, thực tế là để ngăn chặn sự hỗn loạn của xã hội, cho nên bản thân mục đích là nhân từ, mới có thể sử dụng bạo lực tàn nhẫn, nhưng bản thân tàn nhẫn không thể giúp cho kẻ thống trị xây dựng được uy quyền. Đối với kẻ địch cố nhiên có thể tàn nhẫn hết mức nhưng đối với cấp dưới của mình quá ư tàn nhẫn, lại làm cho uy quyền của lãnh đạo bị suy yếu.

Đời Đường của Trung Quốc có Đường Thái Tông Lý Thế Dân, thời kỳ trước khi lên ngôi, đã từng gây ra sự biến ở Huyền Vũ Môn, dùng bạo lực mưu hại huynh trưởng Kiến Thành và tam đệ Nguyên Cáp, tiêu diệt các thế lực của họ bức bố cao tổ Lý Uyên phải nhường ngôi. Nhưng sau khi nắm đại quyền Đường Thái Tông lại chủ trương thận trọng trong sử dụng bạo lực, hạn chế bớt quyền lực tuyệt đối của mình, đã giao nhiều quyền rất lớn cho các đại thần, và tiếp nhận những lời can gián, xây dựng chế độ can gián, giám sát hoàn chỉnh nhất trong lịch sử Trung Quốc. Việc tiếp thu ý kiến của mọi người, giảm bớt quyền của Hoàng đế, đã khiến cho thời đại thống trị của Đường Thái Tông hình thành sự "Thống trị Trinh Quan" (Trinh Quan là niên hiệu của Đường Thái Tông) rất nổi tiếng trong lịch sử Trung Quốc. Thủy Tổ xây dựng Tây Hán là Hán Cao Tổ đã từng nói: "Giành thiên hạ trên lưng ngựa, nhưng không thể trị thiên hạ trên lưng ngựa". Câu danh ngôn đáng để cho những người có tâm muốn thành đại chủ nhân học tập.

* Khẳng định là phương pháp quản lý tích cực

Phê bình là một hành vi phá hoại cao nhất. Liên tục phê bình người, hậu quả là dồn người ta vào trong vỏ bọc, ngoài ra không có lợi gì cả. Chính vì thế có thể sử dụng phương pháp khẳng định, phương pháp này là tìm ra ưu điểm của từng nhân viên, để khen ngợi họ. Người cán bộ phải chú trọng tới việc này.

Công ty Y trước đây làm việc có hiệu quả thấp, họ đã dùng phương pháp khẳng định nên đã có những thay đổi tích cực. Tỷ lệ nghỉ việc của ngành đã giảm 3%. Không nên nhắc đi nhắc lại khuyết điểm của người khác, mà phải tăng thêm dũng khí cho họ để cảm thấy tự tin. Họ cũng là người bình thường như mình cũng cần được tôn trọng. Chắc chắn bạn cũng mong người khác cho mình là người quan trọng, khẳng định giá trị tồn tại của mình.

* Phải có khả năng làm việc xấu

Có lúc để làm được việc, người lãnh đạo phải có khả năng làm việc xấu. Khi tình huống nào đó xảy ra mất khả năng kiểm soát, gây tai nạn, muốn duy trì được trật tự, tránh xảy ra hỗn loạn, người lãnh đạo phải có quyết tâm và dũng khí hy sinh người vô tội. Về góc độ này, những nhân vật chính trị, có khi cũng không làm chủ được tình hình, phải vì lợi ích của đại chúng, phải xử trí tàn nhẫn với một vài người. Tình hình này, tuy có thể trở thành cái cớ làm bậy của một số người có dã tâm, nhưng đúng là vạn bất đắc dĩ. Trong lịch sử Trung Quốc Chu Công Đán từng được Nho gia tôn là bậc thánh hiền, cũng có chuyện giết anh em ruột Quản Thúc, Thái Thúc; Lưu Bang Hán Cao Tổ khi bị Hạng Vũ đe doạ giết bố mình, lại đối phó bằng câu "Hãy gửi cho ta một bát canh".

Trong quản lý hiện đại, khi công ty phát triển đến một chừng mực nhất định, người giám đốc kinh doanh cũng phải dùng đến sách lược hy sinh bạn bè và cán bộ cao cấp cùng lập nghiệp với mình; cho dù những người ấy đã vất vả ngược xuôi, nhưng vì sự trưởng thành của công ty, kiện toàn chế độ quản lý, thì sự hy sinh đó có khi cũng là cần thiết, tuy khó tránh khỏi bị dị nghị là "qua cầu rút ván", nhưng đó cũng chính là mặt tàn nhẫn khó tránh trong đời sống hiện thực. Cho nên là người lãnh đạo, không thể sợ những lời phê bình ác độc cần thiết, càng không sợ, lại càng không bị tổn thương bởi những phê bình ác độc đó. Cho nên việc cần phải làm cứ mạnh

dạn đàng hoàng mà làm, có khi hành vi đàng hoàng đó lại có sức thuyết phục và phát huy hiệu quả ngoài ý muốn.

* Thà để người sợ, không để người kính yêu

Người lãnh đạo để người kinh sợ an toàn hơn nhiều so với vị vua được người kính yêu. Con người ta thường hay làm tổn thương đến lợi ích của người mình yêu mến, chứ không dám làm hại người mình sợ. Cho nên người lãnh đạo chỉ biết dùng lòng yêu quý để gia ân với người khác, thường hay quá tin vào sự ủng hộ của cấp dưới, chính vì phán đoán sai lầm mà bị hủy diệt.

* Dùng thủ đoạn chớp giật, thể hiện lòng dạ bồ tát

Chính sách của người lãnh đạo cần thiết để ngăn chặn tình thế rối loạn, tốt nhất là phải nghiêm khắc, nhanh chóng trấn áp triệt để ý chí của kẻ chống lại, nhưng tuyệt đối không được kéo dài, nếu không sẽ làm cho thế lực đối địch thêm những dũng khí nảy sinh hành động phản kháng.

Chu Nguyên Chương xuất thân dân dã, thiếu một địa vị tối cao của bậc đế vương, sau khi xây dựng được chính quyền, đã ra tay chém giết các công thần, đàn áp triệt để các thế lực phe phái, cuối cùng đã xây dựng được chính quyền Đại Minh được 300 năm. Còn Hoàng đế Sùng Trinh cuối đời Minh thì thiện không xong, ác cũng chẳng tới, đối với bọn giặc Lý Tự Thành, Trương Hiến Trung thiếu chính sách nhiễu phạt nhất quán, nhưng cũng không có phương pháp phủ dụ vỗ về cụ thể; đối với quân Thanh thì chính tướng chống Thanh Viên Sùng Hoán và các tướng khác lần lượt chết oan, cuối cùng để Lý Sấm Vương đánh vào hoàng cung rồi tự vẫn ở Môi Sơn.

* Ra tay trước vẫn hơn, ra tay sau tai hoạ

Đối với cấp dưới là loại người nguy hiểm, người lãnh đạo phải ra tay trước. Khi những triệu chứng phản nghịch bộc lộ rõ ràng, phải thanh trừ ngay, nếu để lỡ thời cơ sau này khó trấn áp. Nếu ra tay muộn, để lực lượng phản đối vượt khỏi tầm kiểm soát thì chỉ còn cách dùng chính sách mềm dẻo gia ân để vỗ về. Dù là biện pháp mềm hay cứng, quan trọng nhất là phải hành động kiên quyết, không được do dự, trù trừ, đối với người lãnh đạo thì đó là cá tính nguy hiểm nhất. Về mặt này phải nói Hán Cao Tổ Lưu Bang là người rất giỏi. Lưu Bang không những hết sức đề phòng những bộ thuộc có tính chất nguy hiểm mà còn tìm mọi cách buộc họ phải để lộ ra những triệu chứng phản nghịch, và khi họ còn chưa có hành động gì, đã bắt gọn ngay, dù ai nói hộ thế nào cũng đều nhất loạt dùng cực hình, tru di tam tộc, để tránh hậu họa.

* Thưởng phạt phải cân nhắc, không được dùng thủ đoạn

Người lãnh đạo cần cân nhắc kỹ, để khỏi làm mất lòng tin của nhân dân tín nhiệm ở mình. Trong cuốn "Hàn Phi Tử" có nói: mối họa của bậc đế vương là ở chỗ quá tin vào người khác, dễ bị người khác khống chế. Na-pô-lê-ông nói: "Ta xưa nay không tin vào tình bạn", nên mất hết tình bạn cuối cùng dẫn đến thất bại, còn Lưu Bị khéo dùng tín nghĩa nên được thiên hạ. Điều đó chứng tỏ tính chất quan trọng của tín nghĩa trong quản lý.

* Biết dùng người sẽ không vất vả

Là người lãnh đạo, công việc chủ yếu nhất không phải là giám sát, xử lý, mà ở chỗ phân công công việc thoả đáng, phát huy sức mạnh của mọi người để hoàn thành mục tiêu. "Biết dùng người" sẽ đỡ vất vả cho mình, lại bảo đảm hiệu quả công việc.

* Biết đo lòng người

Người chủ quản giỏi thường động viên cấp dưới làm việc, còn người lãnh đạo dốt, chỉ quan tâm đến quyền lực và lo giữ quyền lực của mình. Là người cán bộ lãnh đạo chủ chốt, phải biết mình ở chức vụ quan trọng, phải phục vụ khách hàng, phục vụ cấp dưới.

* Dám làm dám chịu, biết tiến biết lùi

Trong lúc mọi người rối bận, không biết làm gì thì người lãnh đạo phải xác định rõ được mục tiêu của mình. "Quản lý" đó là chức trách của mình, người lãnh đạo giỏi không những dồi dào tinh lực, làm việc hết mình, mà còn là người dám làm dám chịu, dám gánh vác trách nhiệm.

* Lo cái đáng lo, bỏ cái đáng bỏ

Là người lãnh đạo giỏi, trong công việc phải biết lo cái đáng lo, bỏ cái đáng bỏ, giao quyền thích đáng cho cấp dưới, để người ta gánh đỡ việc cho mình. Bạn muốn trở thành nhà quản lý giỏi nhất định phải biết tiến, biết lùi.

* Phải cải tạo bắt đầu từ hình tượng

Người lãnh đạo kém, thiếu nhiệt tình trong công việc, nếu muốn cải thiện được tình hình, phải bắt đầu cải tạo từ hình tượng, trang phục phải chỉnh tề, nói năng phải giữ gìn, giữ vững uy quyền, chú ý đến khí thế và động thái làm việc ở văn phòng. Quan trọng nhất là phải truyền được nhiệt tình công việc, luyện tập thường xuyên, sẽ thấy có hiệu quả.

* Phép dùng tướng trước hết phải trị tâm

Là người lãnh đạo trước hết phải chú ý tu dưỡng tư tưởng, gặp nguy hiểm không sợ, trong thế loạn không kinh, cho dù Thái Sơn sụp đổ mặt không biến sắc, cho dù nai vọt qua bên cạnh, mắt cũng không liếc nhìn. Có khí phách như vậy, mới có thể nắm được thời cơ, đối phó với kẻ địch trong mọi tình huống để giành thắng lợi.

Nguyên tắc thứ hai đối với người lãnh đạo phải có tâm trí nhà bác học và trí tuệ. Phải hiểu rõ lý lẽ, sự việc, không vì hành động trái với chính nghĩa mà lý sự cùn; phải nắm được tình hình, không vì thất bại tạm thời mà suy sụp tinh thần; phải biết kiềm chế, không làm liều để rơi vào tình trạng khốn quẫn. Không vì chút lợi nhỏ mà hành động mù quáng, cũng không vì gặp tai họa nhỏ, mà trốn tránh.

Cho nên, một người lãnh đạo hiểu biết lý lẽ, biết nhường nhịn có thể đối phó với hàng trăm nhân viên, không biết lý lẽ, chỉ làm bậy. Một người lãnh đạo giỏi xử lý, không mạo hiểm có thể chiến thắng cấp dưới.

* Phép dùng tướng phải nhằm vào nghĩa

Người lãnh đạo giỏi quản lý phải biết dùng cách xử phạt để buộc cấp dưới phải làm việc hết mình, cách ban thưởng, cách kích động lòng căm thù đối với kẻ địch để họ làm việc hết mình, nhưng mọi việc đều phải tuân theo nguyên tắc chính nghĩa.

Khi dựa lưng vào thành mà chiến đấu, lãnh đạo phải làm cho cấp dưới không cảm thấy lo sợ.

Khi đối mặt với thành trì mà chiến đấu, lãnh đạo phải làm cho cấp dưới liều chết mà tác chiến.

Vì vậy người lãnh đạo đứng trước mọi vấn đề khó khăn, phải dùng cách phân tích, mưu hoạch để đối phó, thấy mọi hiện tượng khả nghi phải có thái độ bình tĩnh để đối phó.

* Yêu thương cấp dưới như người thân

Người lãnh đạo thành công là người biết dạy bảo cấp dưới như đối với con em mình, khi gặp nguy hiểm, tự mình phải đi đầu; khi lập công phải lùi phía sau; thấy người bị thương, khóc than an ủi; hy sinh vì nước thì buồn thương, lo tang lễ; gặp lúc đói khát, nhịn ăn cho người khác; gặp người bị lạnh, cởi áo cho người ta mặc; gặp người thông minh trí tuệ, lấy lễ trọng đãi và trọng dụng họ; gặp người dũng cảm thiện chiến, thì khen thưởng động viên khích lệ họ.

* Trên dưới hoà thuận thì có thể chiến thắng mọi kẻ địch

Phép của người lãnh đạo phải giữ được hoà thuận nội bộ cấp dưới. Trên dưới hoà thuận không cần động viên họ cũng chủ động tác chiến. Trên dưới ngờ vực lẫn nhau, lòng người không phục. Những ý kiến đóng góp trung thành của cấp dưới không được chấp nhận, cấp dưới sẽ bàn tán xì xào, gây dư luận xấu, tập thể đó sẽ không có thành tích.

* Có phẩm đức cao thượng khiến mọi người xa gần đến quy thuận, được cấp dưới và quần chúng ủng hộ.

Muốn thế lãnh đạo phải ngay thẳng, có thể làm gương cho mọi người, cọi trọng chữ tín, giữ lời hứa, liêm khiết, công chính, xem nhẹ tiền tài, coi trọng nghĩa khí, người lãnh đạo như thế mới làm tròn trách nhiệm.

* Mọi người chê trách, không bệnh cũng chết

Công tội không rõ ràng, thưởng phạt không nghiêm minh, là điều đại kỵ khi nắm quyền trị quốc, vì như vậy sẽ đúng sai lẫn lộn, phải trái không phân biệt, không có ý chí chiến đấu, gian manh hoành hành.

Lưu Hán rất sủng ái tùy tùng cùng đinh Đổng Hiền, phong cho bố của Đổng Hiền làm Quan Nội Hầu, em gái làm tần phi, xây khu nhà ở cho Đổng Hiền đẹp như hoàng cung, còn ban cho rất nhiều châu báu quý hiếm trên đời. Tể tướng Vương Gia viết sớ tâu lên khuyên răn: "Đổng Hiền nhờ xiểm nịnh được sủng ái, một người mà được ban thưởng 24 ngàn lạng vàng, tiếng xấu truyền đi khắp nơi, ai ai cũng căm giận". Tục ngữ có câu: "Mọi người chê trách, không bệnh cũng chết". Sang năm thứ hai Lưu Hán qua đời, Thái Hoàng Thái Hậu ra lệnh hỏi tội Đổng Hiền. Đổng Hiền vô cùng hoảng sợ, cùng vợ tự sát, toàn gia lo lắng không dám ho he.

* Ban ơn phải từ ít đến nhiều

Ban ơn cho người khác phải từ ít đến nhiều, nếu trước nhiều sau ít thì người ta lại nghĩ mình quên ơn. Ra uy với kẻ khác phải từ nặng đến nhẹ, nếu trước nhẹ sau nặng dần, thì cấp dưới sẽ oán mình là người lạnh lùng tàn ác.

* Là quan tử phải nêu cái hay không nêu cái dở

Làm người xử sự phải nghiêm với mình, rộng với người. Với khuyết điểm nhỏ của bản thân phải nghiêm khắc sửa chữa, đối với sai lầm nhỏ của người khác, phải đối xử khoan dung. Đối với bí mật hoặc những điều riêng tư khó nói của người khác, nếu mình biết được, cũng phải giữ bí mật như của mình, không được để lộ cho mọi người biết hoặc nói lung tung, "Là quân tử nêu cái hay, không nêu cái dở" chính là lý lẽ đó. Nếu đem những bí mật riêng tư của người khác ra nói, sẽ làm cho người khác khó xử, lại gây oán thù. Đó là điều không nên làm, mà còn tổn hại đến ân đức.

* Giữ cân bằng bát nước đầy

Nếu đối xử không khéo, thân sơ bất nhất, sẽ sinh ra trọng dụng người không đáng dùng, mà

lạnh nhạt với người đáng trọng dụng, sẽ làm cho một số nhân tố tích cực chuyển thành nhân tố tiêu cực. Những người này dưới sự lãnh đạo của người lãnh đạo có tố chất thấp, sẽ tiêu cực đối phó, hoặc hình thành lực lượng chống đối, gây ra trạng thái bất ổn nghiêm trọng.

Cầm ngay ngắn "một bát nước đầy" sẽ có thể động viên được tinh thần tích cực tiến lên của cấp dưới. Có thể nói đối xử với mọi người phải cầm ngay ngắn "bát nước đầy" không những động viên được nhân tố tích cực, những nhân tố tiêu cực cũng chuyển hoá thành nhân tố tích cực, cho dù có nhân tố cá biệt bất ổn cũng không có điều kiện và có đất phát triển.

Cầm ngay ngắn "một bát nước đầy" có thể chế ngự được toàn cục. Đối xử với mọi người như nhau, có thể giữ được thăng bằng toàn cục.

* Hãy thử yêu mến người mình ghét

Đối với người lãnh đạo, yêu mến người mình ghét đúng là điều khó khăn, nhưng nếu trước hết mình sửa được thói quen chỉ nhìn thấy khuyết điểm của đối phương mà cố gắng phát hiện ưu điểm của họ, sẽ dần dần lấy lại được tình cảm với họ, tiến tới yêu thích họ.

1. Bắt đầu từ việc tìm ưu điểm của đối phương. Trước đây chỉ thấy khuyết điểm của đối phương, nên không thể nào có tình cảm với họ. Bây giờ phải thay đổi quan điểm của mình, tìm ra ưu điểm của đối phương, sẽ dần dần bỏ qua khuyết điểm mà phát hiện ưu điểm của họ.
2. Có thể phát hiện ưu điểm của đối phương, sẽ có thể giữ được tình cảm với họ.
3. Cố gắng tạo cảm tình, giao tiếp với đối phương, sẽ dần dần thích đối phương.
4. Có thể từ chỗ thích thái độ của đối phương, sẽ dần dần yêu thích họ.

* Không nên thử làm thay đổi người khác

Là người lãnh đạo, muốn thử làm thay đổi người khác thì mới đầu là nói chuyện tâm tình, cho đến khi hòa hợp với họ. Nhưng sau đó họ sẽ tỏ ra buồn chán, vì ta đã chạm vào tình cảm của họ, cộng thêm những "vết sẹo" trước. Như vậy ta đã thắng lợi, ý đồ của ta muốn làm thay đổi người khác đã có hiệu quả. Nhưng mấy ngày sau họ sẽ xa lánh ta. Cho dù thái độ của ta không thay đổi, nhưng trò chuyện sẽ ít đi. Họ mặt nặng mày nhẹ, chứng tỏ không muốn gần.Ta muốn thay đổi họ, họ sẽ có thái độ như thế. Cho nên đừng nên có ý định làm thay đổi người khác.

* Tự tin là tiền đề của việc quản người

Nhiều nhà quản lý kiệt xuất thẳng thắn như đứa trẻ, họ tin tưởng ở tư tưởng của họ, tin tưởng vào sự vật mà họ tin sẽ được đa số người thừa nhận, nên họ đã trở thành nhân vật kiệt xuất. Ga-li-lê, Đác-uyn, Niu-tơn, Phơ-răng-cơ-lin trở thành người kiệt xuất, bởi vì họ thoát ra khỏi tập tục truyền thống, nói ra tư tưởng của mình, chứ không phải của người khác. Một con người cần phải lưu ý quan sát và phát hiện những đốm lửa lóe lên từ trong tâm linh của mình, mà không phải là ngẩng đầu chiêm ngưỡng vòng hào quang của thánh nhân và đấng tiên tri. Nhưng tiếc thay con người thường không chú ý đến tư tưởng của mình, thường tùy tiện bỏ qua, nếu thế ta hãy la lên rằng: ta là người hay nhất! Đừng nên sợ người khác hiểu lầm, đừng nên sợ người khác chế giễu, đừng nên mãi mãi làm vui lòng người khác, phải giành được sự tán thưởng của người khác, ta sẽ vĩnh viễn tự tin, vì ta đúng là hay nhất!

* "Giết gà doạ khỉ" dùng nhiều lần vẫn tốt

Khi một tổ chức rơi vào trạng thái hỗn loạn, mệnh lệnh của người chủ quản không có hiệu lực, phải làm thế nào? Có khi phải dùng "phương pháp thức tỉnh" để điều trị cho cả một tổ chức. Một trong những phương pháp đó là mạnh dạn xử trí một nhân viên lâu năm làm gương. Đó là phương pháp điển hình "hy sinh cá biệt, cứu lấy tổ chức".

Vì nếu ta trừng phạt toàn bộ phận sẽ làm cho mọi người đều có cảm giác là họ có sai lầm mà phân tán trách nhiệm. Cho nên chỉ trừng phạt người có sai lầm nghiêm trọng, khiến cho người khác nghĩ rằng: "May là mình không làm sai", do đó giữ gìn không để phạm sai lầm. Không những thế, nếu đối tượng bị quở trách là cán bộ quan trọng hoặc làm việc lâu năm đã có nhiều thành tích, thì hiệu quả công tác càng lớn. Vì sẽ làm cho căng thẳng trong bộ phận, mỗi người đều cảm thấy hối hận tự trách: "Anh ta bị quở trách là do chính mình!" và mọi người cảm thấy là may mắn, nhất định sẽ cố gắng làm việc tốt hơn, và tổ chức sẽ tự trở lại trạng thái làm việc có trật tự.

Tóm lại, cấp trên nếu chỉ biết quở trách nhân viên cấp dưới, sẽ làm tổn thương nặng nề đến lòng tự trọng của người đó, nhưng nếu người bị quở trách là người lãnh trọng trách chủ quản của bộ phận, họ thường nhận rõ vị trí của họ và nguyên nhân bị trách phạt, đối với họ sẽ không gây tổn thương nặng nề.

* Xí nghiệp dùng người phải có thứ bậc

1. Ở lớp chủ quản, có nhiều việc chỉ có người chủ quản mới giải quyết được. Những việc đó thường không thể giao cho người khác làm, ví dụ tổng kết công tác đã qua.
2. Ở lớp trợ lý, công việc dành cho người giúp việc cho chủ quản.
3. Ở lớp nhân viên, chỉ cần bạn bỏ ra một chút thời gian huấn luyện cho họ, là có thể giao cho họ làm một số công việc cụ thể.
4. Ở lớp nhân viên tạm thời, giao cho họ việc mà có thể giao cho người khác làm, nhưng chưa có người thích hợp để làm việc đó.

* Tăng sức hội tụ trong xí nghiệp

Trong cuộc cạnh tranh giữa các xí nghiệp hiện đại, nếu chỉ dựa vào các nhân tố như chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì chưa đủ, mà còn phải có những phương pháp quản lý xí nghiệp, tăng sức cạnh tranh toàn xí nghiệp.

1. Kiểm soát được vấn đề mấu chốt

Biện pháp quản lý xí nghiệp có nhiều, nhưng mấu chốt là phải làm cho mọi công nhân viên coi trọng vấn đề chất lượng trong quá trình sản xuất sản phẩm, hai là phế phẩm phải khống chế ở mức thấp nhất. Nếu vấn đề này trở thành quan niệm của công nhân viên sẽ trở thành động lực nâng cao trình độ xí nghiệp.

2. Quan tâm đến công nhân viên cấp dưới

Tôn trọng bí mật riêng tư và các nhu cầu của công nhân viên là điều rất quan trọng. Sự quan tâm và tin tưởng ở công nhân viên là "chiếc bình bảo ôn" tinh tuý của người lãnh đạo giỏi.

3. Tăng cường quan hệ với người tài

Tăng cường quan hệ là biện pháp giao lưu giữa người với người, quan hệ phải hài hoà giữa trên và dưới, giữa đồng sự với nhau. Cần khuyến khích những hoạt động giao tiếp xã hội kết bạn giữa các cấp lãnh đạo với các đồng nghiệp trong xưởng ngoài giờ làm việc. Dùng cách này để nối thông quan hệ giữa người với người.

4. Tính thống nhất trong chính sách dùng người

Trong xí nghiệp cần nhấn mạnh tính thống nhất trong dùng người, có nhiều người trong xí nghiệp tham gia vào quyết sách, giải quyết vấn đề, đồng thời có nhiều thời gian dài để suy tính kỹ về các vấn đề, người ra quyết sách cũng là người chấp hành, như vậy sẽ bảo đảm quán triệt được nhanh chóng, lại bảo đảm hiệu quả thực tế.

5. Tăng cường sự cảm nhận trên dưới là một thể thống nhất.

Đó là cảm nhận vấn đề xí nghiệp của ai, là làm cho công nhân viên liên kết với xí nghiệp thành một thể thống nhất. Nó có tác dụng làm cho mọi người trong xí nghiệp cùng nhau thực hiện mục tiêu của xí nghiệp. Xí nghiệp thực hiện hoạt động thành một thể thống nhất, sẽ khiến cho mọi người góp nhiều công sức vào tập thể của mình.Khi vận mệnh cá nhân gắn liền với xí nghiệp, thì xí nghiệp sẽ có sức mạnh rất lớn.

6. Sự hợp tác của những người tài trong xí nghiệp

Sự hợp tác trong nội bộ xí nghiệp thường bao gồm hợp tác giữa chủ và thợ, hợp tác giữa cấp trên và cấp dưới, mà hợp tác giữa trên và dưới lại càng quan trọng, xí nghiệp tốt không có quan hệ đẳng cấp, lãnh đạo đối xử bình đẳng với công nhân viên, quan hệ hoà hợp, dễ dẫn tới sự hợp tác cao trong nội bộ xí nghiệp, mọi người cùng quản lý.

* Đừng nên để cấp dưới thách thức uy quyền của bạn

1. Không khuyến khích hoặc cho phép công nhân viên tham gia vào những việc lừa bịp, đạo đức xấu xa hoặc những hành vi phi pháp khác.
2. Đối với bất cứ hạng mục hoặc kế hoạch quan trọng nào thảo luận bàn bạc với công nhân viên đều phải quy định thời hạn cuối cùng mà hai bên cùng chấp nhận. Khi kết thúc bàn bạc, định ra một thời hạn hợp lý cuối cùng, và phải khoanh thời hạn này trước mặt công nhân viên.
3. Khi cấp dưới muốn thách thức uy quyền của bạn, đó là điều không cho phép. Bạn cần phải làm cho tất cả mọi người hiểu rằng không được phép làm như thế.
4. Công nhân viên nào không coi trọng sự nghiệp của công ty, không cùng trưởng thành với công ty, có lẽ đã đến lúc phải xem xét để điều chỉnh. Xí nghiệp tốt không bao giờ giữ lại những người không đáng cùng được hưởng sự thành công của xí nghiệp.
5. Biện pháp tốt nhất để giữ những công nhân viên ưu tú là thông báo những thành tích xuất sắc của họ, ủng hộ họ vô điều kiện. Hàng tháng, hàng năm đều công bố những công nhân viên xuất sắc nhất, trên bảng thông tin có kèm theo ảnh của họ.

* Hiệu ứng cá nheo

Nhìn chung từ xưa đến nay, từ trong nước đến nước ngoài, bất cứ người làm quản lý thành công nào, cũng đều có bản lĩnh quản người, đều có bản lĩnh khéo sử dụng loại tài nguyên đặc biệt là "con người", họ đều có thể đầu tư (bao gồm lao động "vật hoá" và lao động sống) để sản xuất được nhiều sản phẩm và dịch vụ nhất.

Trên cơ bản nhiều xí nghiệp gồm có ba loại người: một là những người tài trụ cột không thể thiếu, chiếm 20%; hai là những người tài làm việc chăm chỉ, coi công ty là nhà, khoảng 60%; ba là những kẻ ngu xuẩn, vô dụng, hay là gánh nặng của xí nghiệp, chiếm khoảng 20%. Làm thế nào để giảm loại người thứ ba và tăng loại người thứ nhất, thứ hai? Hãy áp dụng "hiệu ứng cá nheo".

Trước đây những người đánh cá sác-đin thường đựng cá trong những máng nước để chở về bến cảng. Khi cập bến nếu cá vẫn còn sống thì giá bán cao hơn cá đã chết rất nhiều, cho nên ngư dân tìm mọi cách giữ cho cá sống về bến họ đã nghĩ ra cách là thả vào trong đám cá sác-đin một con cá nheo.

Tại sao thả một con cá nheo có thể làm cho các con cá khác sống được, nguyên do là cá nheo là loại cá ăn thịt cá, thả nó vào máng nước, nó sẽ bới lung tung tìm ăn cá con.Các con cá sác-đin phát hiện một "tên sát thủ" tất sẽ quẫy bơi mạnh. Như vậy cá sác- đin sẽ sống được tới khi về đến cảng. Dùng người cũng theo lý đó. Một công ty nếu nhân viên cứ cố định, sẽ thiếu một sức sống tươi trẻ, dễ sinh tính ì. Vì vậy phải tìm một con "cá nheo" từ bên ngoài đưa vào công ty, tạo ra một khí thế sôi nổi, tự nhiên xí nghiệp sẽ có sinh khí.

* Nâng cao hiệu suất làm việc

1. Trừ khi có sự cần thiết tuyệt đối, không nên đưa ra những quyết định do bị sức ép.
2. Hãy tranh thủ ý kiến của nhiều người khác.
3. Không nên nghĩ mọi việc đều phải độc chiếm cơ hội trước.
4. Đừng sợ những quyết định đưa ra là sai lầm.
5. Sau khi đã làm xong một quyết định, lập tức bắt tay vào công việc mới.
6. Sắp xếp thời gian hàng ngày, theo phương án đã định trước.
7. Đặt kế hoạch hàng ngày theo mức độ công việc nặng, nhẹ, sớm, muộn.
8. Liệt kế các công việc phải làm hàng ngày thành một bảng.
9. Cố gắng giao mọi việc mà người thư ký có thể làm được cho họ làm.
10. Chú ý thường xuyên nhìn vào bảng kế hoạch để điều chỉnh công việc sớm hay muộn cho phù hợp.
11. Thường xuyên tự hỏi mình "Tốt nhất bây giờ mình phải làm gì?", sau đó bắt tay vào làm.
12. Mỗi việc nên chia ra thành từng phần nhỏ để làm, không cần thiết phải làm gộp cả vào trong một thời gian.

* Sắp xếp khoa học, nâng cao hiệu suất

1. Mang công việc sắp xếp cho mấy người làm.
2. Những việc phân tán nên giao cho một người làm.
3. Phân phối công việc trên cơ sở kết quả mong muốn của bạn.
4. Đối với những người không cần thiết chỉ giao việc vắn tắt, đối với những người cần thiết thì cung cấp cho họ đầy đủ thông tin.
5. Các bạn phải biết tiêu chuẩn để hoàn thành một công việc là gì.
6. Khi cần thiết phải khống chế những việc khác đang làm.
7. Để công nhân viên đi điều tra, báo cáo kết quả công việc, còn bạn ra quyết định hành động cần thiết.
8. Để công nhân viên điều tra, nêu ra phương án, còn bạn cân nhắc các phương án để quyết định hành động.
9. Sau khi hoàn thành điều tra, đề ra phương án, chịu trách nhiệm bình xét.
10. Đề ra bảng bình xét công việc.
11. Phải kiểm soát khống chế về chất lượng và thời gian.

* Khai thác tiềm lực nội bộ xí nghiệp

Rất nhiều doanh nghiệp nhận thức được rằng, khai thác sản phẩm mới cố nhiên là điều kiện sinh tồn và phát triển của xí nghiệp, nhưng sáng tạo là biện pháp quản lý xí nghiệp, là con đường tất yếu để có được hiệu quả và sự lớn mạnh. Đặc biệt việc quản lý một cách khoa học con người có vai trò hết sức quan trọng.

1. Để người xuất sắc trong số người tài "đứng ra lập nội các".

Khi xí nghiệp ở vào giai đoạn gay go sống còn, chỉ dựa vào một số ít người ra quyết sách thì không ổn, phải huy động tính tích cực của mọi công nhân viên. Nên có thể phát động toàn thể công nhân viên nghĩ ra mọi biện pháp, đề xuất ý kiến. Ví dụ mở ra nghiệp vụ mới. Ai có phương án tốt, người đó có thể "đứng ra lập nội các". Mọi người tài cùng nhau cố gắng làm việc, họ nói: "Công ty tin tưởng ở tôi, nếu không thành công tôi xin từ chức".

2. Cải cách chế độ sát hạch nhân sự

Trước kia các xí nghiệp thường dùng cách lãnh đạo xí nghiệp sát hạch, cho điểm công nhân viên theo kiểu "lưng giáp lưng", để xác định mức lương thưởng cho công nhân viên. Những năm gần đây, những thiếu sót của chế độ sát hạch này ngày càng lộ rõ. Sát hạch nhân sự theo

trào lưu mới đã đổi thành kiểu "mặt đối mặt". Với cách làm này, bản thân công nhân viên tự đề ra mục tiêu công việc trong năm và tự cho điểm, sau đó người lãnh đạo chủ quản, bộ phận nhân sự và lãnh đạo tổng công ty thành lập ban sát hạch nhân sự, theo tiêu chuẩn sát hạch cho điểm rồi công bố kết quả. Ngoài ra ba năm một lần lại huỷ điểm sát hạch trước, làm đợt sát hạch mới kết quả thực hiện chứng tỏ chế độ này có hai ưu điểm lớn. Một là công bằng khách quan, phản ảnh được nguyện vọng, năng lực của công nhân viên, lại gộp được cả việc đánh giá cho điểm của lãnh đạo đối với công nhân viên. Hai là không khinh thường người lạc hậu, có lợi cho việc khuyến khích những người dưới vươn lên.

3. Tìm kiếm người tài trong nội bộ

Muốn giành được thắng lợi trong cạnh tranh thị trường, rất nhiều nhà doanh nghiệp đều tìm cách phát huy tiềm năng của công nhân viên trong xí nghiệp. Có thể dùng cách tìm người tài trong nội bộ, công bố trên bảng một số chức vụ kỹ thuật chuyên môn và chức vụ công việc, mời người tài tham gia.

* Thông qua cạnh tranh thu hút người tài

Các sản phẩm thành công của xí nghiệp luôn luôn đổi mới và giữ được sức cạnh tranh mạnh, là do có sự góp sức của nhân tài. Để có được nhân tài, một số xí nghiệp rất chú ý chọn lọc mời nhân tài, ngoài ra còn chú trọng bồi dưỡng huấn luyện và nâng cao trí thức chuyên môn cho công nhân viên. Những xí nghiệp cao tay, còn khéo léo mời nhân tài từ nước ngoài, mong có hiệu quả ngay. Ví dụ một số xí nghiệp Nhật Bản năm qua đã có được nhiều nhân tài từ Mỹ, nên tăng được sức cạnh tranh, với ba cách làm sau:

Trước hết đua nhau mở các phòng thí nghiệm nghiên cứu tại nước Mỹ, thu hút họ và cuối cùng đưa các nhà khoa học Mỹ sang Nhật.

Hai là, công ty Nhật Bản dùng lương cao để thu hút các nhà khoa học Mỹ.

Ba là, công ty Nhật Bản lập các phòng thí nghiệm cấp hạng nhất tại Mỹ, phần lớn các nhà khoa học đều mong muốn tìm hiểu các kỹ thuật tiên tiến nhất trên thế giới, nhưng trong các học viện nhà trường của Mỹ thường khó tiếp xúc được những tư liệu hàng đầu về mặt này. Còn các phòng nghiên cứu thí nghiệm các công ty lớn của Nhật Bản lại cung cấp cơ hội tốt để có thể bám sát được những kỹ thuật tối tân của thế giới. Do đó các phòng nghiên cứu thí nghiệm các công ty lớn của Nhật tập hợp được nhiều nhà khoa học thiên tài.

* Tìm hiểu những nhu cầu thực sự của cấp dưới

Để động viên cấp dưới vấn đề mấu chốt là: cho họ những thứ mà họ muốn. Thông thường công nhân viên có năm loại nhu cầu cần được thoả mãn.

1. Nhu cầu sinh lý: ăn, ngủ, nơi che mưa che nắng, đó là nhu cầu cơ bản của con người.
2. Nhu cầu an toàn: tiền gửi ngân hàng, bảo hiểm, và bảo đảm công việc, đều là những nhu cầu sinh tồn.
3. Nhu cầu nơi quy thuộc: là con người ai cũng muốn được quy thuộc về một tập thể và được tập thể đó chấp nhận. Gia đình là tập thể đầu tiên mà con người cần có, bạn bè làm ăn cũng là một tập thể nữa. Vị giám đốc nào xem thường hoạt động giao tiếp xã hội nơi làm việc phải chú ý rằng: ông ta đã tước đoạt nhu cầu cơ bản của công nhân viên, đồng thời cũng tước đoạt mất cơ hội để có được nguồn tài nguyên tốt cho bản thân.
4. Nhu cầu được mọi người tông trọng. Mọi người ai cũng muốn được người khác cảm kích sự đóng góp của họ, nếu không tinh thần sẽ sa sút, không muốn làm, cuối cùng bỏ đi nơi khác.
5. Nhu cầu tự thực hiện. Nhiều người đã bỏ rất nhiều thời gian, cố để người khác chấp nhận họ, và khen thưởng họ, đến nỗi không có thời gian để "tự thực hiện".

Sự thực chứng tỏ nhu cầu cấp thấp của công nhân viên khi được thoả mãn (sinh tồn và an toàn), họ sẽ tìm cách thoả mãn những nhu cầu khác như: quy thuộc, được người tôn trọng và tự thực hiện, người lãnh đạo thành công cần hiểu vấn đề này để vận dụng cho tốt.

* Tránh xa các kẻ tiểu nhân đeo bám

Người lãnh đạo rất khó thoát khỏi sự đeo bám của 12 hạng người đó là: kẻ gai góc, kẻ cải tạo, kẻ đeo bám, kẻ hối lộ, kẻ huênh hoang trong làm ăn, kẻ phiêu lưu mạo hiểm, kẻ phá hoại, kẻ ảo giác, kẻ nói dối, kẻ thô lỗ, kẻ tiểu khí chấp nhặt và luật sư. Các kẻ đeo bám này thường chẳng có lý do gì để làm tiêu hao thời gian, tinh lực, an ninh, và tiền bạc của người khác. Là người lãnh đạo, nếu bạn tránh được sự đeo bám của những loại người đó, sẽ tự bảo vệ được mình còn làm cách nào để tránh xa những loại người đó, mỗi người đều có cách riêng của mình.

* Tiền thù lao nằm trong tiền lương làm việc

Trong quá trình dùng người lãnh đạo phải nhớ huy động được được tính tích cực của cấp dưới, không dựa vào địa vị để tính thành tích. Vì địa vị thường được sắp xếp theo năng lực và sở trường, còn thành tích lại được đánh giá dựa trên hiệu quả thực tế và mức độ cố gắng trên các địa vị khác nhau của mỗi người. Công việc của người có địa vị cao hoàn thành, thường lớn hơn người có địa vị thấp, nhưng đó là bổn phận chức vụ của anh ta, nếu không có gì đặc biệt hơn người không cần thiết phải thưởng. "Tiền thù lao đã nằm trong tiền lương", chứng tỏ trong quá trình dùng người, thưởng theo thành tích, phân phối theo lao động là nguyên tắc công bằng.

* Nơi đây không giữ người, xin mời đi chỗ khác

Có câu tục ngữ "Nơi đây không giữ ông là nơi giữ ông chỗ khác", dùng chữ "ông" ở đây là có dấu ấn của một thời đại cũ, cũng bao hàm ý nghĩa muốn làm ông lớn nhưng e rằng không làm nổi.

Một người sau khi tìm được việc làm không có nghĩa là tìm được nơi làm ăn lâu dài, cho nên không có gì ràng buộc, hoặc là xí nghiệp cho thôi việc, hoặc là bạn chủ động tìm chỗ khác làm việc. Nguyên nhân buộc bạn phải chuyển chỗ làm có nhiều, như: vị trí địa lý, đãi ngộ lương bổng, phúc lợi sinh hoạt, điều kiện công tác, sự hưng suy của đơn vị, quan hệ giữa con người v.v... đều cần được coi trọng.

Ví dụ vị trí địa lý xa xôi, đi làm, về nhà cũng mất mấy giờ đồng hồ, không chăm sóc được gia đình, lâu dần khiến bạn buộc phải quyết tâm bỏ việc.

Người chủ xí nghiệp cần phải hiểu rằng tiền lương thấp, phúc lợi kém xa các đơn vị cùng ngành nghề thì khả năng bỏ việc sẽ lớn. Điều kiện làm việc tốt xấu, tình hình đơn vị hưng suy cũng sẽ dẫn đến tình trạng thất thoát công nhân viên. Đã bao năm nay người sản xuất ở tuyến một vẫn muốn về tuyến hai, trong đó có vấn đề liên quan đến nhân tố môi trường.

* Định giá cho nhân tài

Tuyển lựa nhân tài, trước hết phải nhận biết người tài một cách khoa học, sau đó mới có thể sử dụng người tài có hiệu quả. Nhận xét và đánh giá người tài chính là để tránh chủ quan, tuỳ tiện, phiến diện trong việc tuyển lựa dùng người để bố trí hợp lý nhân lực. Phát triển kinh tế thị trường càng có đòi hỏi bức thiết phải xây dựng cơ chế tuyển lựa và quản lý dùng người có quy phạm và khoa học.Cho nên mới có cách làm định giá người tài bằng cách "đánh giá".

Đánh giá người tài chia ra thành đánh giá thị trường người tài và đánh giá thị trường dịch vụ, sức lao động. Trong đánh giá thị trường người tài, mục đích đánh giá thường là để tuyển chọn, nhận xét và bồi dưỡng người tài có năng lực quản lý và người tài có năng lực nghiệp vụ tốt. Cho nên nội dung và phương pháp đánh giá cũng rất đa dạng.

Sau đại chiến thế giới lần thứ II, nước Mỹ đầu tiên sáng tạo ra "Trung tâm đánh giá" để bình xét con người được tuyển chọn, chuyên làm công việc nhận xét, tuyển chọn, bồi dưỡng huấn luyện nhân viên quản lý. Về sau dần dần hình thành phương pháp đánh giá rất thịnh hành ở các xí nghiệp nước ngoài. Trung tâm đánh giá đặt người cần nhận xét vào một hoàn cảnh công việc mô phỏng, do nhân viên quản lý cao thấp của nội bộ xí nghiệp và nhà tâm lý học của bên ngoài làm nhiệm vụ đánh giá, sử dụng nhiều kỹ thuật trắc nghiệm, để quan sát hành vi tâm lý trong môi trường mô phỏng của người cần nhận xét, đánh giá xem họ có thể đảm đương được công việc giao cho họ, dự đoán các khả năng, hoặc tiềm lực và tương lai phát triển của người được nhận xét.

Trung tâm đánh giá nhân tài "Ngôi Sao Bắc Kinh" đã hoạt động được hơn một năm, đã từng làm việc tuyển chọn nhân viên mới cho một xí nghiệp lớn bằng cách vấn đáp và đánh giá tổng hợp nhân viên quản lý và triển khai việc quy phạm đánh giá.

Nhân viên quản lý cấp cao của Công ty hoá vô cơ Đại Thành ở Bắc Kinh có nhận xét về cách đánh giá này:"Cách vấn đáp tuyển chọn nhân viên này khoa học, quy phạm, dễ làm, không những tuyển chọn được nhân viên ưu tú, mà còn giúp cho công ty xây dựng được văn hoá xí nghiệp". Người được tuyển chọn cũng thích thú và đánh giá cao với cách tuyển chọn vấn đáp mới này. Họ cho rằng hình thức này là cơ hội để người được tuyển chọn biểu lộ tài năng và tiềm lực của mình.

Trung tâm nhận xét đánh giá người tài thường đều sử dụng phương pháp trắc nghiệm tâm lý, đánh giá hành vi, có ưu điểm phân tích định tính và định lượng, và có thể uỷ thác việc đánh giá, đơn vị xí nghiệp dùng người không trực tiếp gặp mặt người được tuyển chọn, nên giữ được khách quan công bằng và chính xác. Nếu bạn là ông chủ, chẳng nhẽ bạn không muốn biết giá trị của nhân tài dưới quyền mình sao.

* Nhân tài dởm, sát hạch dùng người

Hiện nay, trong việc tuyển chọn nhân tài đã có vấn đề rởm, một số người vốn bất tài nhưng vì có ô dù, có mối thân quen, hoặc bằng nhiều cách kiếm được tấm bằng, chức danh, bằng khen, nên được coi là "Nhân tài". Họ được tuyển dụng, và lại chiếm được chức vụ quan trọng, họ chẳng làm được việc gì, mà còn làm mai một nhân tài thật, gây tổn thất cho đơn vị sử dụng. Cho nên để giữ được trình tự giao lưu nhân tài, bảo vệ được uy tín thị trường nhân tài và thị trường sức lao động, cần phải tăng cường công tác đánh giá nhân tài, nắm chắc khâu chất lượng trong tuyển dụng nhân tài.

Nói một cách cụ thể, đơn vị dùng người xây dựng chế độ sát hạch, có thể giải quyết được một số vấn đề. Chế độ thi tuyển mang màu sắc Trung Quốc, trong đó có một điều là học tập một số phương pháp khoa học đánh giá nhân tài của nước ngoài. Phải giữ vững tiêu chuẩn dùng người có đủ đức tài, thi tuyển công khai, chọn dùng người giỏi, phải giữ vững cách tuyển chọn đối tượng trong số những người đã trải qua công tác nhất định, giữ vững phương pháp tuyển dụng kết hợp giữa thi tuyển và sát hạch. Nội dung sát hạch bao gồm phẩm chất tư tưởng, năng lực trí thức chuyên môn, thành tích công tác...

* Là lừa hay ngựa, cứ dắt ra đi lòng vòng khắc biết

Nhân tài liệu có thực tài hay không cần dùng các biện pháp thi tuyển chặt chẽ dưới đây để đánh giá:

1. Thi viết luận văn. Là để cho người thi tuyển viết luận văn trình bày những kiến giải của mình đối với một vấn đề. Ưu điểm của phương pháp này là dễ đặt đề thi, từ luận văn có thể thấy được tri thức, tài năng, quan điểm, khả năng diễn đạt bằng văn tự, khả năng suy diễn phán đoán, khả năng phát minh sáng tạo, khả năng phân tích quy nạp và chỉnh lý tổng kết các loại tài liệu của người thi tuyển, nhưng cách sát hạch này cũng có khuyết điểm, bình xét thiếu tiêu chuẩn khách

quan.
2. Thi bằng đề thi. Thường có các phương thức như chọn lựa, điền chữ, so sánh để khảo sát khả năng tư duy, năng lực ghi nhớ. Ưu điểm của phương pháp này là cho điểm công bằng, đề tài rộng, có thể trắc nghiệm được trí nhớ, năng lực tư duy, khuyết điểm là không thể kiểm tra được khả năng suy diễn, năng lực sáng tạo và khả năng diễn đạt bằng văn bản, khó ra đề thi, người thi tuyển có thể đoán mò, thử vận may khi trả lời với hai chữ: "đúng" và "sai".
3. Sát hạch miệng. Sát hạch miệng có thể linh hoạt, tuỳ cơ ứng biến. Muốn kiểm tra về học thức, có thể hỏi về các loại tri thức; muốn kiểm tra về năng lực có thể hỏi về các vấn đề có tính chất nhanh nhạy và xử lý; muốn kiểm tra về kinh nghiệm xã hội, trình độ chín chắn, tính cách, phong cách, thì có thể hỏi các câu hỏi linh hoạt khác.

* Nhân tài kiểu tổng hợp là hướng dùng người của xí nghiệp

Trong xã hội tương lai, yêu cầu đối với nhân tài ngày càng cao, vì thế có quốc gia từ lâu đã bắt đầu tích cực trù bị và thực hiện kế hoạch bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1".Nhân tài "4 trong 1" là nhân tài có đủ tri thức khoa học kỹ thuật, văn học, kinh tế, ngoại ngữ, trong một thân thể mạnh khoẻ trung thành với quốc gia. Để tuyên truyền cho kế hoạch nhân tài này, nội các Nhật Bản đã ban hành nhiều văn bản, nêu rõ ý nghĩa bức thiết phải bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1", nhấn mạnh phải bỏ công dày của, không hạn chế bằng quy cách nào, bồi dưỡng thật nhiều nhân tài "4 trong 1" hoàn toàn mới, đó là bảo đảm mới cho việc lập quốc, lập dân, lập gia, lập thế, đặt nền móng cho hiện tại và tương lai, để mong phát triển hiện tại, thắng lợi tương lai.

Trong tám năm qua, Nhật Bản đã thu được những thành tựu làm cả thế giới phải chú ý, trong việc bồi dưỡng nhân tài "4 trong 1". Chỉ riêng trong một số công ty xuyên quốc gia như: Honda, Toshiba, Matsushita, Sanyo, cũng đã có nhân tài "4 trong 1" chiếm đến 50% tổng số với năng lực và diện mạo mới thâm nhập vào nhiều lĩnh vực trong nước và quốc tế.

* Mười hai loại người không đáng trọng dụng

1. Họ là những người không đủ tin cậy, bất tín với bạn bè, không trung thực với vợ (chồng).
2. Đối với sự việc bất kể lớn nhỏ, đều thiếu tinh thần trách nhiệm.
3. Không có lòng hối cải, vô liêm sỉ.
4. Có hành vi chống xã hội, làm việc không phối hợp, trình bày sự việc thái độ vô trách nhiệm, nói dối, khi bị vạch trần vẫn thản nhiên vô sự.
5. Năng lực nhận biết kém, không biết rút kinh nghiệm để ngày càng tiến bộ.
6. Tự cho mình là trung tâm một cách bệnh hoạn, tự tư tự lợi, tâm lý phát triển không tốt, không yêu công việc.
7. Đần độn, phản ứng thờ ơ với những sự việc quan trọng.
8. Thiếu đầu óc nhận xét, không nhận thấy tính chất của vấn đề.
9. Không phản ứng gì trong quan hệ với mọi người.
10. Thích nhậu nhẹt say sưa, có hành vi ảo tưởng khiến người ta ghét.
11. Thờ ơ với sự quan tâm và thiện chí của người khác.
12. Tính tình dâm dật, làm bậy với những cách thức và đối tượng không tương xứng.

* Giao quyền nhưng phải giám sát

Một người lãnh đạo cho dù có tinh lực và tài năng đến mấy cũng không thể nắm mọi chức quyền, vất vả lo mọi việc, nhất định phải giao một số quyền cho cấp dưới, để mọi người cùng gánh vác. Có lãnh đạo mỗi lần giao việc cho cấp dưới đều nói: "Việc này giao toàn quyền cho anh, mọi việc anh tự quyết định, không cần phải xin ý kiến của tôi, cuối tháng nói với tôi một

tiếng là được". Cách giao quyền này sẽ làm cho cấp dưới nghĩ rằng: Mình giải quyết thế nào, ông chủ cũng không cần biết, chứng tỏ việc này chẳng quan trọng gì. Cho dù có làm tròn cũng chẳng có ý nghĩa gì. Ông chủ giao cho mình việc này, đúng là quá xem thường mình.

Giao quyền một cách vô trách nhiệm, không những không khuyến khích được tính tích cực và sáng tạo của cấp dưới, trái lại còn làm cho họ bất mãn.

Cách giao quyền sáng suốt là vừa phải giao quyền lực cho cấp dưới, vừa phải cho họ có cảm giác là không bị coi thường, vừa phải kiểm tra đôn đốc công việc của họ, vừa không làm cho họ cảm thấy hữu danh vô thực. Muốn làm một người lãnh đạo ưu tú, phải hiểu rõ điều này.

* Đáng quyết đoán thời quyết đoán ngay

Trong quá trình quản lý xí nghiệp độc đoán cũng là một cách quản lý. Trên chiến trường cần phải luôn luôn nắm được ý đồ của cấp trên, thấy tình hình biến đổi, phải có biện pháp xử lý tốt nhất, tuỳ thời mà quyết định. Vì tình hình trên chiến trường thiên biến vạn hoá. Nếu sĩ quan chỉ huy hy sinh hoặc bị thương không thể chỉ huy được nữa, mà lại mất liên lạc với cấp trên, sĩ quan cấp dưới hoặc binh sĩ sẽ phải đứng ra gánh lấy trách nhiệm quyết đoán một mình.

Thương trường như chiến trường, nếu giám đốc đi nghỉ ở nước ngoài, thị trường đột nhiên có biến động, nếu lúc này nhân viên cấp dưới gọi điện thoại xin ý kiến giám đốc, đợi giám đốc suy nghĩ rồi gọi điện thoại ra lệnh e rằng lỡ mất thời cơ tốt. Lúc này nếu cấp dưới dám đứng ra, có những quyết định đúng đắn sau khi đã suy tính kỹ càng, thận trọng, khiến công ty tránh được tổn thất, thì người giám đốc cần phải khen thưởng anh ta.

*Chân lý thường nằm trong tay một số ít người

Tổng thống Mỹ Lin-côn, sau khi lên nắm quyền, một hôm triệu tập sáu quan chức đến họp. Lin-côn đưa ra một dự án luật quan trọng, ý kiến của các quan chức cũng không thống nhất, cả bảy người tranh luận rất hăng. Sau khi đã nghe kỹ các ý kiến của sáu người kia Lin-côn vẫn cho ý kiến mình là đúng. Khi ra quyết sách cuối cùng, cả sáu người đều phản đối ý kiến của Lin-côn, nhưng Lin-côn vẫn giữ nguyên ý kiến, ông nói: "Tuy chỉ có một mình tôi tán thành, nhưng tôi vẫn tuyên bố, dự án luật này đã được thông qua".

Nhìn bề ngoài, cách làm của Lin-côn có vẻ như coi thường ý kiến đa số, quá ư độc đoán chuyên quyền. Thực ra Lin-côn đã tìm hiểu kỹ ý kiến của sáu người kia, đã suy tính kỹ, nhận thấy phương án của mình hợp lý nhất. Nếu thế tất sẽ không chấp nhận ý kiến của nhiều người kia.Cho nên khi ra quyết định, tức là chọn lựa một ý kiến hợp lý nhất trong số những ý kiến khác nhau. Nếu lúc nào cũng lấy ý kiến đa số làm chuẩn thì vai trò giám đốc thể hiện ở chỗ nào.

Sinh tồn và phát triển phương pháp quyết sách phải dựa vào ý chí của người chủ lúc đó, cần nhớ kỹ rằng: chân lý thường nằm trong tay một số ít người.

* Gặp nghịch cảnh, cố gắng vươn lên

Nhiều người sau khi gặp thất bại thường rơi vào cảnh tuyệt vọng, không lấy lại được tinh thần, còn người có chí sau khi thất bại, rất chú ý đến đặc điểm bản thân để sửa chữa, nên lại thành công. Inumaru là chủ tịch hội đồng quản trị một khách sạn lớn sau khi tốt nghiệp đại học Thương nghiệp Tôkyô, đã từng làm hầu bàn. Các bạn đồng song bèn chỉ trích: "Cậu Inumaru này làm xấu mặt bạn bè!". Khi mọi người chế giễu, ông vẫn bình tĩnh nói: "Được, từ này về sau, tớ sẽ cho các cậu biết". Cuối cùng ông đã chăm chỉ làm việc và đã giành được thành công.

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại. Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba. Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ. Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: "Nếu có gì đó có thể trục trặc, thể nào cũng có người làm cho nó xảy ra". Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons). Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời. Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng. Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân. (1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời. Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la. Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc. 'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai

sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng. 2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”. 1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó. 1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi. 2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm. 3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính. 1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển. 2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện. 3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây. 1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học... 3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004). 1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị

trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn. 2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com 4. Đây là một cách chơi chữ, "bullish" có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch. 1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas. 1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: "Bad money drives good money out of circulation". (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường. 2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng 1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc. 1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike"

Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ. 2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike). 3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức. 4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím. 5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ). 6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ. 7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL. 8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu. 1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá

khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này. 2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình. 1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli. 2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm. 3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục 4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s. 1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey. 2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy. 3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS). 4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là

một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%. 5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty. 6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ. 7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh. 1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng. 1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu. 2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada). 1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty;

điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo. 2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ. 4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở. 4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12. 1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la. 2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm… 3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa. 5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối. 6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000. 1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này. 1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu. 1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's. 2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit

Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client. 3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005. 1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke. 2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi. 3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung. 1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips. 2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google. 1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên "Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật". (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing"). Năm 1970, điệp khúc "hàng thật" trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm. 1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật. 1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty

được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó. 1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com. 2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58). 3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!. 1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer. 1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được. 2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II. (1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra. (1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả 1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kĩ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.) 2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002. 3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ. 1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT. 1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình. 1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu. 1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh) 1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri. 1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra

ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp. 1. Boxton Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng. 1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn. 1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D). 1 pyoung = 3,3 m2. CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... "siêu quan trọng". MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. "Rump" có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim). "Rump" đọc là "Răm". "Inch": đơn vị đo chiều dài của Anh, 1inch = 2.54 cm "Red" nghĩa là màu đỏ "Milk" có nghĩa là "sữa" "Nothing" có nghĩa là "không có gì", "không gì cả". Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg. Nguyên văn: "Where There's a Will, There's No Way." Đây là nói trại từ câu thành ngữ "Where There's a Will, There's A Way" (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình. 1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh khổng lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường. 3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ. (*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ... (*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York. (1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chắt lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR. (2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe. (3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm. (4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York. 1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng 1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m , 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m. 1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng Mạch thượng tang: nghĩa là dâu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh. Có nghĩa là đình mười dặm. Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang. Ngày mùng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm váy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mùng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin

chuyện tình ái được như ý. Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc. Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh. Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần. Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi. Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31. Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại. Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới. Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiền kinh (Đọc kinh thiền) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo. Nguyên văn: “ …Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trương ky, uyên ương chức tựu dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bích thảo, hiểu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.” Nguyên văn: “… Ngũ trương ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trương ky…” Cửu trương ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trương ky là chín khung cửi, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhung nhớ. Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ức. Đoản tương tư hề, vô cùng tẫn.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đẵng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh. Nguyên văn: “Xuân y. Tố ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyển tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệ nhi quy, tương tương hảo khứ...” Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô. Có nghĩa là ngọc phù tím. Có nghĩa là cờ đầu điêu. Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả. Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng. Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi. Có nghĩa: gặp là hoảng hốt. Có nghĩa: đẹp đẽ mê hồn. Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thùy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương

Tịch (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác. Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi. Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đẩu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ. Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m. Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát. Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại. Có nghĩa là ếch gảy đàn. Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy. Nguyên văn: “Thục tăng bão lục ỷ. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tẩy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gẩy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu. Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ. Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi. Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý. Theo Sử ký thì Đặng Thông là bầy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông. Bang hội buôn muối Giang Nam. Trại buôn ngựa miền Bắc. Vua trên vùng biển phía nam. Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên. Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1(Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ. Giờ Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa. Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang. Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang. Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường). Nguyên văn: “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống). Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”. Lăng Châu: địa

danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc. Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên. Nguyên văn: "Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiện thắng khước nhân gian vô số." Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hắn và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ. Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: "走" (zou). Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà. Nguyên văn: "Xuân thảo mộ hề thu phong kinh, thu phong bãi hề xuân thảo sinh, khỉ la tất hề trì quán tẫn, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ẩm hận nhi thôn thanh..." Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều). Mộng tiêu lộc: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt. Nguyên văn: "Thanh mục đổ nhân thiểu. Vấn lộ bạch vân đầu." Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bố Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời. Nguyên văn: "Mỹ nữ yêu thả nhàn, thải tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc diệp hà phiên phiên." Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiếu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ "Tang" trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ "Tang" trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên. Nguyên văn: "Vân trì nguyệt vận", trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm. Nguyên văn: "Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình." Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cựu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hướng (thời Đường). Nguyên tác: "Dạ hợp hoa khai hương mãn đình" , dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân. Nguyên văn: "Nhật ký tây khuynh", trích từ câu "Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiền" chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc. Nguyên văn: "Tử bất giáo, phụ chi quá", trích hai câu trong Tam tự kinh. Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây. Nguyên văn: "Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu", trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ "nhất" thành "bán", từ một vòng thành nửa vòng.

Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn từ tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bồ viết. Nguyên văn: "Nhân nhân yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biêt, lang hành lang toạ chính tuỳ kiên." Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh). Nguyên văn: "Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà", trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Nguyên tác: "Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lữ; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà", trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch. 1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003. 2. Trích tờ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004. 3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004. 4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004. 5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004. 1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải "Industrial Design Excellence Awards" - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA. 2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6. 1. No Man's Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu. 1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung. 2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện. 3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm. (1) Nhân vật ngốc nghếch trong truyện cổ tích Anh. (1) Supply-side dynamic. (1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND). (1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim. (2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW. (3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND). (4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND. (5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND). (6) Blue hair ball. (7) Young Republicans. (8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of

Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND). (1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về "phản xạ có điều kiện" rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó. (1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND). (2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith (3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND). (4) Trong bản gốc tiếng Anh là "Geisha" (ND). (5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thắm (chữ A viết tắt của "Adultary", tức là "ngoại tình"). (6) Trận đấu play-off (1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ. (1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai. (2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội. (3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh. (4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau. (5) Money Man (6) Firestarter (7) Finder/Minder/Grinder (8) Xem phần trước về thuật ngữ "kéo cò". (9) Mud flap (10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên). (11) Wealthy. (12) Rich. (13) Line of credit. (14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND). (15) Double Income, No Kids. (16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ (17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ) (18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND). (1) Human Right: Quyền con người. (2) Rule of thumb Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902. gallon = 3,78 lít 1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có. 2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau. 1. Chuyện gì đến sẽ đến. 2. Mueller của xứ Borneo. 3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas. 4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương. 1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia. 2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày. 1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia. 1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế. 2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty. 3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu "Tất cả mọi người đều có thể bay". 1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia. 2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh. 3. Giống chó đốm. 4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia. 1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969. 1. S.W.R.D.Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật

giáo vào năm 1959. 2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris. 3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler. 4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý. 5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London. 1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương. 2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm. 3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960. 1. Tên một loại bia của hãng Castle Larger. 2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen. 3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó. 4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand. 5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây. 6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại. 7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km. 1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh. 2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF). 3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”. 4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley. 5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro. 6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng. 1. Danh hài người Mỹ. 2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách. 1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó. 2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York. 3. Tên một loại bánh ở Malaysia. (1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch). (2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch). (1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhấn chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và ,còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch) (1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch). Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”. Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động. Adult Video: phim người lớn. Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”. A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot. Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc. Hoa Cổ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa. Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đồng 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đồng và từ “học trò” phát âm giống nhau. AFC: Liên

đoàn bóng đá châu Á. Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xếch, đặc trưng của người Á Đông. Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật. Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Oural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng. Xúc cốt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi. Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu. Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua. Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc. “Não tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa. “Trư” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau. Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc. Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng 145,5 ± 4,0 triệu năm trước. Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối. Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga. Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng. Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhận Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX. Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc. Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle. Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất. Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng. Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông. Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam. Tiếng Nga: nghĩa là “Tôi yêu em”. Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hậm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đằm thắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch) Một thước: khoảng 1/3 mét. Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ. Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: “Mây khê vừa nổi, trời sau

gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lầu." (bản dịch của Điệp Luyến Hoa). Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là "ông hoàng tốc độ", nổi tiếng thế giới. Ngôn ngữ trên mạng, "bóc tem" ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn. Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ "thớt" ở đây là "thread" (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn. Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc. Chữ "trượng" có nghĩa là "chồng". (12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học. (13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005 (14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15 (15): Xem chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm, truy cập ngày 20/9/2011 (16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm , thứ hai, 29/03/2010 (17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes) (18): Final report "Good Practices in University - Enterprise Partnerships" xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49 (19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company. (20): Final report "Good Practices in University - Enterprise Partnerships" xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49 (38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp. (39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các băng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát. 40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/ 41. By EmmetStiff http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/ 42. Business visit: FECON by Louis-David uin at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/ (21): Bài viết cho Hội thảo "Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam", Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajorki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011. (22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế

toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học "Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia", Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108. (23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320. (24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19. (25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48. (26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108. (27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207. (28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106. (29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320. (30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48. (31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved) (32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 "Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội", Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53. (34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103. (37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191. (1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123. (2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999. (3): Eurostat (1999): Forschung und Entwiclung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, 1999 (4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98 (5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg. (6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot (7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.

(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research. (9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13. (10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. (11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg. Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn "Giáo dục Karl Witte" và áp dụng thành công với con mình. Nguyên bản "pay envelope": là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ. Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình. Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008. 1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. 1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bền chí theo đường lành. * Chúng tôi sử dụng cụm từ "một trong những doanh nghiệp đầu tiên" giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác. Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính. Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia) Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán. Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu. Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám. Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1$! Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970. Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như

ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla. The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác. Men Not Working, and Not wanting Just Any Job. The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm. Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trực thăng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trực thăng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất. An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng. Boobus Americanus. Down payment ARM: adjustable-rate mortgage. Uncle Sam Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia. Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang. Prime loans Dollar maximums Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà. Pass-through certificates Home equity lines of credit (HELOCs) Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng. Hedge funds Interest-only loans Recourse loans Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên. IPO – initial pubic offerings Page views Click-throughs The National Association of Realtors – NAR Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng. Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói “Ôi, nhân loại” (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ. Baby boom Nhân vật chính trong cuốn “Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer” của nhà văn Mark Twain. Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194. Layaway Crowding out: Trong kinh tế học, “hiệu ứng chèn ép” xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao. Dow Jones Industrial Average I Owe You Congressional Budget Office Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American). Electoral College Staggered senatorial terms Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai. Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật. Inflation risk Purchusing power risk Because there’s a bull market somewhere Bank certificates of deposit (CDs) Risk tolerance Investment horizon Diversification American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập

đoàn nước ngoài (theo Investopedia) Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC. International Global Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hối đoái lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX. The National Association of Securities Dealers. Property trust. Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio. Quick ratio Acid-test ratio Operating profit margin Net profit margin Return on equity Debt to total assets Long-term debt to total capitalization Debt to equity (debt ratio) Fixed-charge coverage Price to earnings Price to book value Price to sales Dividend payout Dividend yield Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007. Trong hoạt động "carry trade", các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó. Passive foreign investment trust - PFIT Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ Business confidence Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006 Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống. Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch. Mortgage-backed securities Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ. Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất. Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên "Kế hoạch phục hưng châu Âu" do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế. IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn. Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin. Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo. Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ. Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim. Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton. Producer price index: chỉ số giá sản xuất. Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng. Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập). Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình "Trực tiếp tối thứ bảy" của truyền hình Mỹ. Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam. Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla. "This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank." Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng. TIPS: Treasury inflation protected securities. Personal Consumption Expenditure William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường

được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970. IOU nothing Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775. (*) µg: microgram = 1 phần triệu gram (**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram (*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím (*)Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy (*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc (*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh. (*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút. (*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế (*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc. (*) Ngũ bội tử: là những túi (*) Một dạng sưng mủ trong ruột và phổi. Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc. (*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi. (**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc. (*) Lát sơn trà là sơn trà (*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là Inula Japonica Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô. (*)Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc. (**)GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ… Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao. 1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D). 2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D). 3. 1 inch = 2,54cm 1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D) 1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D). 1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn… (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát… (nhị chướng) (N.D) 2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D). 3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.). 1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D). 1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thế tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D). 1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woochuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa. 1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D). 2. 'Boart' hay

'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D). 3. I-dit (Yiddhish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.) 4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quấy rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là "rác rưởi". Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đấy chính là những viên đá "rác rưởi" mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một "món hời không thể tin được". 5. Điều này đắt tiền đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng "có chứng chỉ" hay hàng cao cấp. 1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh. 2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khoẻ - một dạng bảo hiểm sức khoẻ trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khoẻ toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khoẻ và phòng ngừa bệnh tật. 3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty. IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói "hãy xuôi theo thời thế." Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2 NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ. Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012. Dao xếp Thụy Sỹ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành "huyền thoại" của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008. Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái. Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico. Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008 Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011. Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007. Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại. Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel. com. Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@ wirelessjobs.com Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail:dhowlett@realhumanbeing.org. Simon Stapleton - giám đốc kiêm

nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com. Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học. Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com. Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/. Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/. Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/. Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa. Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang www.jtdesign.com. Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com. Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/. (*) Đô-la được tính bằng tỷ 1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư 1. Chief executive officer 2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX. 1. Tên gọi tắt của Coca - cola. 2. PAR: Problem - Action - Result 3. Flat organization. 1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới 2. Return on investment 3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ 7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996. 1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ 2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush. 3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia 4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California 1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt. 2. Rehabilitation Act (1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản. (1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc. (2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các

cổ đông và nhân viên trong công ty. (3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí. (4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức. (1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng. (*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập. (1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần. (1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa. (1). Martin Luther King. Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động. (2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior... (3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ. (4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mĩ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990. (5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao. (6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu "CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới". .sup .sup (7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes). (8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại. (9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là "Luận về bổn phận" (một số tác giả nước ngoài dịch là "Khoa học chính trị"). (10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet. (11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ (12). Wal-Mart: "Đế chế" bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962. (13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan,

Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của "đại gia" Walmart. (14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ.. (15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California. (16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ. (17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề. (18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism). (1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách "Những kẻ xuất chúng". (2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450. (3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là "Giám đốc điều hành của tương lai". (4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là "Giám đốc điều hành của tương lai". (5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ. (6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ. (7). Nguyên gốc là "buy-cott ". Trước đó, tác giả sử dụng từ "boy-cott " (có nghĩa là "tẩy chay") để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng "chuộc lỗi" bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ "buy-cott ", để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ "mua chay". (8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn "Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai". .sup (1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người Context dependent behavior Driving While Distracted Asperger syndrome Executive skills Neuroscientists Jekyll and Hyde Behaviors Lost and Found White matter Gray matter A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (1015) Functional magnetic resonance imaging Amygdala Insula The fight-or-flight response Plasticity of brain Hot and cool cognition Neurotransmitter Limbic systerm Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) Positive psychology Premark Principle Grandma's Law 1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới được gọi tắt là một đổi mới. 2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án. Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được. 6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi. Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.

Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất. Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế. Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản. Dãy số Fibonacci: Dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận. Ôtô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiêu liệu thứ hai là điện. Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau. FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000). 1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm. 2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ. 1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo. 1. CPA: certified public accountant. 1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý 2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lực Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong). 3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ấn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ. 1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ. 1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor. 1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX. 1. Chuỗi cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ. 1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là "Godot". 1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson. 2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới. 3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mĩ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên. 4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mĩ. 1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau. 1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn. 1. Chuyên gia marketing và thương hiệu. 4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận. 1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì. 2. Chữ cái đầu của các từ

Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn. 3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được. Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê. Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai. 1.Mã Hữu Hữu: nghệ sỹ cello, nhạc sỹ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa. (2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm. (6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó. (1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ. (5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất. 3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – "Thay đổi" và Zen – "Tốt hơn", nghĩa là "Thay đổi để tốt hơn" hoặc "Cải tiến liên tục". Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản. (4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận "cái này tốt" hoặc "tôi không thích cái này". 1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những "tiên cảm" ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!. 2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người. 1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng. 2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó. 3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra "điều không thể đạt được", mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ. 1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ

trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này. 1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng. 1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện. Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao. 1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những "tiên cảm" ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!. 2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người. 1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng. 2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó. 3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra "điều không thể đạt được", mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ. 1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này. 1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng. 1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một

trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện. Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao. 1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề. 1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó. 1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND) 2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)" id="" 1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND). 1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự. Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch) Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau. Cách gọi khác của ni cô. Tảng đá. Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”. Cách hành văn thời xưa. Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ. Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm. Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau. Trong tiếng Trung, từ “Cố lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”. Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tùng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa. Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra. Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển. Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp. Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay. Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trinh tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án. Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau. Đạo bào: Áo

khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc. Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc. Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng. Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo. Thần trộm. Tiếng Anh nghĩa là lỗi. Tiếng Anh nghĩa là: Lãnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh. 嗨(Hâi): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau. Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ. Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bừng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khổ và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kŭ' Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường. Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó. Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đôn là Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dâng sớ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tăm tối, chỉ có bằng hữu tốt này.” Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”. Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness. Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia. Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối. Công nhân thủ công. Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch. Trẻ hư. Tổng số chữ trong bản thảo gốc. 1 Chú cẩn cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần khống chế Tôn Ngộ Không. 1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ưng vồ mồi).

MỤC LỤC